

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN

D i s s e r t a t i o n

**Regionalmarketing in Euroregionen –  
Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und  
Herausforderungen in Deutschland und  
Polen**

06.12.2012

Landwirtschaftlich-Gärtnerische Fakultät

Martina Greib

Dekan: Prof. Dr. Dr. h.c. Frank Ellmer

Gutachter/in: 1. Prof. Dr. Dr. h.c. Günter Schade

2. Prof. Dr. Klaus Müller

3. Doc. Ing. Dr. Karel Tomšík

Datum der Einreichung: 15.06.2012

Datum der Promotion: 06.12.2012

## **Danksagung**

In meinem Arbeitsleben beschäftige ich mich bereits seit vielen Jahren mit Prozessen, die die ländlichen Räume dieser Welt, sowohl in Entwicklungsländern als auch bei uns in Europa, prägen. Insbesondere in Deutschland ist der Ansatz des Regionalmarketing sehr populär und es hat mich gereizt, ihn im Kontext von europäischen Grenzregionen zu beleuchten.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Günter Schade, der es mir möglich gemacht hat mich diesem Forschungsthema zu widmen. Ich danke Professor Schade und Dr. Dietmar Liedtke für ihr Engagement und kritische Begleitung, sowie die herausragende menschliche und inhaltliche Unterstützung über all die Jahre, in welcher ich als externe Doktorandin an dieser Arbeit neben meinem Beruf gearbeitet habe.

Bedanken möchte ich mich auch bei den Geschäftsleuten auf der polnischen und deutschen Seite der Euroregion Spree-Neiße-Bober, die mir ihre Türen geöffnet und mir Einblick in ihr Arbeitsleben gegeben haben. Ich schätze ihre Bereitschaft, sich neben ihren beruflichen Verpflichtungen auf ihren Bauernhöfen, in den Verarbeitungsbetrieben, im Geschäft oder im Hotel, Zeit für mich und die Beantwortung meiner Forschungsfragen genommen zu haben.

Allen Experten, die mich thematisch beraten und ihr Wissen mit mir geteilt haben möchte ich ebenfalls herzlich danken. Dank auch an meine polnische Dolmetscherin Daria Pillich für ihre Übersetzungsarbeiten und die herzliche Aufnahme bei ihrer Familie in Gubin.

Ich danke meiner Familie, meinem Mann Uwe und meinem Sohn Jonas, die mich in allen Phasen dieser Arbeit durch Höhen und Tiefen begleitet haben.

In Memoriam † Dr. Anton Theodor Greib

## **Zusammenfassung**

Euroregionen wird in Europa ein gewichtiger Beitrag zum länderübergreifenden Zusammenwachsen europäischer Grenzregionen beigemessen. Im internationalen Wettbewerb um fortschreitende wirtschaftliche Entwicklung, liefert Regionalmarketing einen Ansatz, um sich von anderen Regionen abzuheben und eigenständige regionale Wertschöpfungskreisläufe zu etablieren. Die vorliegende Arbeit setzt sich mit den Erfolgsfaktoren und Problemfeldern von Regionalmarketing und regionalen Marketinginitiativen in Euroregionen in Deutschland und Polen auseinander. Im Zuge der Forschung wird als Fallbeispiel die Euroregion Spree-Neiße-Bober mit ihren deutschen und polnischen (Teil-) Märkten betrachtet.

Im Einzelnen gliedern sich die Kapitel wie folgt: Das erste Kapitel widmet sich den Euroregionen. Sodann wird die Untersuchungsregion, die Euroregion Spree-Neiße-Bober, mit ihren deutschen und polnischen Teilregionen vorgestellt und der Forschungsstand im Forschungsgebiet des Regionalmarketings präsentiert. Im folgenden Kapitel wird die Transaktionskostentheorie als ökonomischer Ansatz der neuen Institutionenökonomik dargestellt. Darauf basierend wird das analytische Modell der Arbeit abgeleitet und die Untersuchungsmethodik vorgestellt. Sodann werden in Kapitel 7 und 8 die Forschungsergebnisse auf der Basis der Produzenten, Dienstleister-, Einzelhandels- und Händlerbefragung erläutert. In Kapitel 9 werden die Forschungsergebnisse für die gesamte Euroregion Spree-Neiße-Bober synthetisiert, neue wissenschaftliche Erkenntnisse präsentiert und Empfehlungen für vertiefende Forschungsarbeiten gegeben. Die Arbeit schließt mit Handlungsempfehlungen und der Skizzierung der Entwicklungsperspektiven für grenzüberschreitende Marketinginitiativen ab.

### **Schlagworte**

Regionalmarketing

Regionale Marketinginitiativen

Transaktionskostentheorie

Euroregionen

(Europäische) Grenzregionen

## **Abstract**

A weighty contribution to the cross-border integration of European border regions is measured in so called „Euroregions“ in Europe. In the international competition for progressive economic development, regional marketing provides an approach to differentiate themselves from other regions and to establish independent regional value creation cycles. The present work deals with the success factors and challenges of regional marketing and regional marketing initiatives in Euroregions in Germany and Poland. In the context of research a case study is undertaken in the Spree-Neiße-Bober Euroregion paying tribute to its different German and Polish (partial) markets. In particular, the chapters are divided as follows: the first chapter is devoted to European cross-border and Euroregions. Then, the study region, the Spree-Neiße-Bober Euroregion is introduced and the present state of research in the field of regional marketing displayed. The following chapter describes the transaction costs theory before the analytic model is derived and the investigation methodology introduced. In chapter 7 and 8 the research results show the effects of regional marketing on producers, service providers, food manufacturers and traders in Germany and Poland. In the final chapter 9 the results of the research are synthesised, new scientific knowledge is presented and recommendations is given for deepening research projects. The work concludes with action recommendations and the sketching of the developing perspectives for international marketing initiatives.

### **Keywords**

regional marketing

regional marketing initiatives

transaction costs theory

euroregions

(european) border regions

# INHALTSÜBERSICHT

1. EUROREGIONEN .....	1
2. DIE EUROREGION SPREE-NEIßE-BOBER .....	17
3. STAND DER FORSCHUNG: REGIONALMARKETING .....	47
4. DER THEORETISCHE RAHMEN: DIE TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE .....	68
5. ANALYTISCHES MODELL UND UNTERSUCHUNGSRAHMEN .....	103
6. UNTERSUCHUNGSMETHODIK .....	113
7. ERGEBNISSE IM DEUTSCHEN TEIL DER EUROREGION .....	126
8. ERGEBNISSE IM POLNISCHEN TEIL DER EUROREGION .....	242
9. HERLEITUNG DER SUBJEKTIV BESTEN ORGANISATIONSFORM .....	291
10. ZUSAMMENFASSUNG .....	307
LITERATURVERZEICHNIS .....	309
INTERNET-QUELLEN.....	331
ANHANG 1: DIE LEITFRAGEN .....	334
ANHANG 2: DER DEUTSCHE INTERVIEWLEITFADEN.....	336
ANHANG 3: DER POLNISCHE INTERVIEWLEITFADEN.....	340
ANHANG 4: ERKLÄRUNG .....	344

# INHALTSVERZEICHNIS

DANKSAGUNG

ZUSAMMENFASSUNG

ABSTRACT

INHALTSÜBERSICHT .....	I
INHALTSVERZEICHNIS .....	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	VI
TABELLENVERZEICHNIS .....	VII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS .....	VIII
<b>1. EUROREGIONEN .....</b>	<b>1</b>
1.1 DER BEGRIFF DER EUROREGIONEN .....	1
1.2 HANDLUNGSFELDER UND AUFGABEN.....	3
1.3 DIE ENTSTEHUNG DEUTSCH-POLNISCHER EUROREGIONEN .....	6
1.4 EUROPÄISCHE GRENZ- UND EUROREGIONEN .....	12
<b>2. DIE EUROREGION SPREE-NEIßE-BOBER .....</b>	<b>17</b>
2.1 LAGE UND MITGLIEDER.....	17
2.2 ORGANISATIONSSTRUKTUR UND FINANZIERUNG .....	20
2.3 REGIONALE WIRTSCHAFT .....	24
2.4 REGIONALE MARKETINGINITIATIVEN.....	29
2.5 REGIONALES ERNÄHRUNGSVERHALTEN .....	32
2.6 REGIONALER TOURISMUS.....	38
2.6.1 <i>Touristische Attraktivitäten</i> .....	42
2.6.2 <i>Regionales Gastgewerbe</i> .....	45
2.6.3 <i>Regionales Handwerk</i> .....	46
<b>3. STAND DER FORSCHUNG: REGIONALMARKETING.....</b>	<b>47</b>
3.1 DER INTERNATIONALE WETTBEWERB DER REGIONEN .....	48
3.2 DER BEGRIFF DER REGION .....	50
3.3 REGIONALMARKETING .....	54
3.3.1 <i>Tourismusmarketing</i> .....	58
3.4 REGIONALES MARKETING.....	60
3.4.1 <i>Strategische Planung</i> .....	64
3.4.2 <i>Erfolgsfaktoren und Problemfelder</i> .....	66
<b>4. DER THEORETISCHE RAHMEN: DIE TRANSAKTIONSKOSTENTHEORIE.....</b>	<b>68</b>
4.1 DER ÖKONOMISCHE ANSATZ .....	68
4.2 INSTITUTIONELLE GESTALTUNGSMÖGLICHKEITEN .....	71
4.2.1 <i>Transaktionskosten</i> .....	72

4.2.2	<i>Koordinationsmechanismen</i> .....	76
4.2.3	<i>Vertragsformen</i> .....	79
4.3	VERHALTENSEIGENSCHAFTEN DER TRANSAKTIONSPARTNER .....	80
4.3.1	<i>Spezifität</i> .....	81
4.3.2	<i>Unsicherheit</i> .....	83
4.3.2.1	Externe Unsicherheit.....	83
4.3.2.2	Interne Unsicherheit .....	84
4.3.3	<i>Häufigkeit</i> .....	85
4.3.4	<i>Transaktionsatmosphäre und Reputation</i> .....	86
4.3.5	<i>Marktstruktur</i> .....	87
4.4	REGIONALE MARKETINGINITIATIVEN ALS KOOPERATIONSFORMEN .....	88
4.5	TRANSAKTIONS-KOSTENDIMENSIONEN IM REGIONALEN MARKETING .....	95
4.5.1	<i>Faktorspezifität</i> .....	97
4.5.2	<i>Unsicherheit</i> .....	98
4.5.2.1	Externe Unsicherheit.....	98
4.5.2.2	Interne Unsicherheit.....	99
4.5.3	<i>Häufigkeit</i> .....	100
4.5.4	<i>Transaktionsatmosphäre</i> .....	101
4.5.5	<i>Marktstruktur</i> .....	101
4.6	DIE GRENZEN DER TRANSAKTIONS-KOSTENTHEORIE .....	102
5.	<b>ANALYTISCHES MODELL UND UNTERSUCHUNGSRAHMEN</b> .....	<b>103</b>
5.1	HERLEITUNG DES ANALYTISCHEN MODELLS .....	103
5.1.1	<i>Akteurszentrierter Institutionalismus</i> .....	103
5.1.2	<i>Ableitung der subjektiv besten Organisationsform</i> .....	107
5.2	FORSCHUNGSFRAGEN.....	108
5.3	DER UNTERSUCHUNGSRAHMEN .....	112
6.	<b>UNTERSUCHUNGSMETHODIK</b> .....	<b>113</b>
6.1	FORSCHUNGSPROZESS .....	114
6.2	QUALITATIVE FORSCHUNG .....	115
6.3	EMPIRIE.....	117
6.3.1	<i>Empirisches Vorgehen</i> .....	117
6.3.2	<i>Leitfadengestützte Interviews</i> .....	118
6.3.3	<i>Interviewleitfaden</i> .....	121
6.3.4	<i>Umfang und Zeitraum der Befragungen</i> .....	122
6.3.5	<i>Datenaufbereitung und Auswertung</i> .....	123
7.	<b>ERGEBNISSE IM DEUTSCHEN TEIL DER EUROREGION</b> .....	<b>126</b>
7.1	KOOPERATIONEN .....	127



7.2	TRANSAKTIONSATMOSPHÄRE .....	149
7.3	UNSICHERHEITEN .....	157
7.3.1	<i>Externe Unsicherheiten</i> .....	157
7.3.2	<i>Interne Unsicherheiten</i> .....	168
7.4	MARKTSTRUKTUR .....	176
7.5	TRANSAKTIONSHÄUFIGKEITEN .....	180
7.6	EXKURS: DER SPREEWÄLDER HIRSEANBAU .....	187
7.6.1	<i>Spezifische Investitionen</i> .....	188
7.6.2	<i>Spezifitätsbedingte Verhaltensunsicherheiten</i> .....	191
7.6.3	<i>Transaktionshäufigkeiten</i> .....	193
7.6.4	<i>Transaktionskostenatmosphäre und Reputation</i> .....	194
7.6.5	<i>Die Marktstruktur</i> .....	195
7.7	WETTBEWERBSVORTEILE DURCH REGIONALES MARKETING .....	197
7.7.1	<i>Einzelbetriebliches Marketing</i> .....	198
7.7.2	<i>Marketing-Kommunikation</i> .....	215
7.7.3	<i>Regionale Marketinginitiativen</i> .....	227
7.7.4	<i>Potentiale für Regionalmarketing</i> .....	232
7.8	CHARAKTERISTIKA DES DEUTSCHEN (TEIL-) MARKTES .....	236
7.9	DIE EUROREGION SPREE-NEIßE-BOBER AUS DEUTSCHER SICHT .....	237
<b>8.</b>	<b>ERGEBNISSE IM POLNISCHEN TEIL DER EUROREGION</b> .....	<b>242</b>
8.1	KOOPERATIONEN .....	242
8.2	TRANSAKTIONSATMOSPHÄRE .....	262
8.3	UNSICHERHEITEN .....	268
8.3.1	<i>Externe Unsicherheiten</i> .....	268
8.3.2	<i>Interne Unsicherheiten</i> .....	272
8.4	MARKTSTRUKTUR .....	274
8.5	TRANSAKTIONSHÄUFIGKEITEN .....	280
8.5.1	<i>Einzelbetriebliches Marketing</i> .....	282
8.5.2	<i>Regionale Marketingpotentiale</i> .....	284
8.6	CHARAKTERISTIKA DES POLNISCHEN (TEIL-) MARKTES .....	286
8.7	DIE EUROREGION SPREE-NEIßE-BOBER AUS POLNISCHER SICHT .....	288
<b>9.</b>	<b>HERLEITUNG DER SUBJEKTIV BESTEN ORGANISATIONSFORM</b> .....	<b>291</b>
9.1	GESELLSCHAFTLICHE REGELUNGSFELDER UND TRADITIONEN .....	291
9.2	MARKTSTRUKTUREN .....	294
9.3	REGIONALMARKETING IN DER EUROREGION SPREE-NEIßE-BOBER .....	295
9.4	ABLEITUNG DER SUBJEKTIV BESTEN ORGANISATIONSFORM .....	301
9.5	AUSBLICK .....	306

<b>10. ZUSAMMENFASSUNG.....</b>	<b>307</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>309</b>
<b>INTERNET-QUELLEN.....</b>	<b>331</b>
<b>ANHANG 1: DIE LEITFRAGEN .....</b>	<b>334</b>
<b>ANHANG 2: DER DEUTSCHE INTERVIEWLEITFADEN .....</b>	<b>336</b>
<b>ANHANG 3: DER POLNISCHE INTERVIEWLEITFADEN.....</b>	<b>340</b>
<b>ANHANG 4: ERKLÄRUNG .....</b>	<b>344</b>

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Die Lage der Euroregion Spree-Neiße-Bober .....	18
Abbildung 2: Organigramm .....	21
Abbildung 3: Umsetzungsstand des operationellen Programmes .....	24
Abbildung 4: Forschungsrichtungen im Forschungsfeld Marketinginitiativen .....	50
Abbildung 5: Die strategische Planung regionalen Marketings .....	64
Abbildung 6: Erfolgsfaktoren regionalen Marketings.....	67
Abbildung 7: Der Analyseprozess im Transaktionskostenansatz.....	70
Abbildung 8: Einfluss der Transaktionsdeterminanten auf die Vertragsgestaltung.....	81
Abbildung 9: Einflüsse von Verhaltensannahmen auf die Transaktionskosten von Netzwerken.....	87
Abbildung 10: Kooperationsformen regionaler Marketinginitiativen.....	93
Abbildung 11: Ablaufschema von Unternehmenskooperationen.....	95
Abbildung 12: Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus .....	105
Abbildung 13: Analytisches Modell zur Organisationsformwahl .....	108
Abbildung 14: Der Untersuchungsrahmen .....	113
Abbildung 15: Der Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit .....	115

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Ziele grenzübergreifender Zusammenarbeit	5
Tabelle 2: Finanzielle Förderung grenzüberschreitender Zusammenarbeit	23
Tabelle 3: Tourismusarten nach Verkehrsmitteln	40
Tabelle 4: Typologisierung regionaler Merkmale	53
Tabelle 4: Regionalmarketingziele	56
Tabelle 5: Voraussetzungen für erfolgreiches Regionalmarketing	57
Tabelle 6: Konsumentenerwartungen	62
Tabelle 7: Strategieebenen und –alternativen	65
Tabelle 9: Transaktionskosten bei hierarchischer Organisation	74
Tabelle 10: Transaktionskosten bei kooperativer Organisation	75
Tabelle 11: Definitionen kooperativer Organisationsformen	88
Tabelle 12: Morphologische Dimensionen zur Klassifizierung von Kooperationen	93
Tabelle 13: Von der Problemanalyse zum Interview	119
Tabelle 14: Ablaufmodell eines Interviews	121
Tabelle 15: Übersicht über die Geschäftsfelder der befragten Unternehmer	125
Tabelle 16: Vorteile von Kooperationen	143
Tabelle 17: Regionale Erzeugnisse in Lausitz und Spreewald	161
Tabelle 18: Messeteilnahme – Pro und Contra	221
Tabelle 19: Tourismusmarketing in der deutschen Teilregion	228
Tabelle 20: Kooperationspartner polnischer Unternehmen	243
Tabelle 21: Bewertung einzelner Kooperationskomponenten	245
Tabelle 22: Gründe mangelnder Kooperationsbereitschaft	247
Tabelle 23: Bestimmungsfaktoren der Nachfrage nach Regionalprodukten	254
Tabelle 24: Regionalbewusstsein und Absatz regionaler Produkte	256
Tabelle 25: Kundenherkunft nach Wirtschaftszweigen	258
Tabelle 26: Reaktionen auf gestiegene Transaktionskosten	264
Tabelle 27: Einzelbetriebliche Strategien zur Stärkung von Vertrauen	266
Tabelle 28: Absatzkanäle polnischer Erzeugnisse	269
Tabelle 29: Regionalmarketing in Deutschland und Polen	296

## **ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS**

<b>AdR</b>	Ausschuss der Regionen der Europäischen Union
<b>AGEG</b>	Arbeitsgemeinschaft Europäischer Grenzregionen
<b>AEBR</b>	Association of European Border Regions
<b>CBC</b>	Cross Border Cooperation
<b>EU</b>	Europäische Union
<b>EFRE</b>	Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung
<b>EURES</b>	European Employment Services
<b>ETZ</b>	Europäischer Verbund für Territoriale Zusammen-arbeit
<b>EVTZ</b>	Europäische Verbände Transnationaler Zusammenarbeit
<b>FuE</b>	Forschung und Entwicklung
<b>ha</b>	Hektar
<b>HWK</b>	Handwerkskammer
<b>IBA</b>	Internationale Bauausstellung Fürst Pückler Land 2000-2010
<b>IHK</b>	Industrie- und Handelskammer
<b>MIL</b>	Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft des Landes Brandenburg
<b>Mio</b>	Millionen
<b>Mrd</b>	Milliarden
<b>TMO</b>	Transnationale Metropolregion Oberrhein

# 1. Euroregionen

Im folgenden Kapitel werden zunächst Begriff und Geschichte von europäischen Euroregionen vorgestellt, um dann auf die deutsch-polnischen Euroregionen mit ihrer Entstehungsgeschichte, ihren Eigenarten sowie Aufgaben- und Handlungsfelder, Organisationsstruktur und Finanzierung einzugehen.

## 1.1 Der Begriff der Euroregionen

Der Begriff Euroregion, oder Euregio bzw. Europaregion<sup>1</sup> ist zur vielgebrauchten Vokabel in fachlichen und politischen Diskussionen und Darstellungen im Zuge des Prozesses der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit geworden. Den Euroregionen, auch als Katalysatoren, Drehscheibe, Laboratorien oder Motor der europäischen Integration bezeichnet, wurde und wird ein gewichtiger Beitrag zum Zusammenwachsen der europäischen Grenzregionen und die grenzüberschreitenden Beziehungen von Bürgern, Politikern, Institutionen, Wirtschaft, Sozialpartnern, Kulturträgern zugeschrieben:

„Die Euregios sind der harte Kern und das solide Fundament in den Beziehungen zwischen Nordrhein-Westfalen und seinen Nachbarländern. Sie sind ein Laboratorium für die Entwicklung eines europäischen Bewusstseins und für die Erarbeitung konkreter europäischer Lösungen (SCHWALL-DÜREN, 2011,1)“.

Im Januar 2012 legte die Euregio Gronau, die älteste Euroregion Europas, im Jahr 1958 an der deutsch-niederländischen Grenze gegründet, mit der Publikation „EUREGIO 2020“ ein Strategiepapier vor, in welchem die Herausforderungen und Themenschwerpunkte der kommenden Dekade für ein gemeinsames Versorgungsgebiet dargestellt werden (EUREGIO, 2012,11). In der Europäischen Union gibt es aktuell 185 Grenz- und Euroregionen. Davon hat sich rund die Hälfte der aktiven Organisationen in der Arbeitsgemeinschaft europäischer Grenzregionen organisiert (AGEG, 2012, [http://www.aebr.eu/en/members/border\\_regions.php](http://www.aebr.eu/en/members/border_regions.php)). Von den rund 80 Euroregionen sind viele im Prozess der EU-Osterweiterung gegründet worden.

Die Arbeitsgemeinschaft europäischer Grenzregionen (AGEG; engl. AEBR) hat folgende Definition für Euroregionen aufgestellt, die gleichzeitig die Grundlage dieser Arbeit bildet:

---

<sup>1</sup> Der Begriff Euroregion findet sich am häufigsten in der Literatur. Insofern schließt sich die hier vorliegende Arbeit diesem Begriffsgebrauch an und wird im Folgenden unter dem Begriff Euroregion auch Euregios und Europaregionen subsumieren.

„Euroregionen sind grenzüberschreitende, kommunale Interessenvereinigungen zur Abstimmung regionaler Prozesse. Als zentrale Anlaufstelle und Drehscheibe für Bürger, Organisationen und Verwaltungen bilden sie eine Plattform für einen öffentlichen Diskurs über grenzraumspezifische Themen und eine Ebene für rasche, partnerschaftliche Kooperation (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2001,8)“.

Euroregionen stellen eine Form der Institutionalisierung zwischen lokalen und regionalen Interessenvereinigungen beiderseits der Grenze dar und geben Aufschluss über den politischen Willen derer, die die Euroregionen gegründet haben und ihr danach beigetreten sind. Euroregionen werden zumeist als grenzübergreifende Dachverbände von Kommunal- und Regionalkörperschaften errichtet, mit dem Ziel, einen gemeinsamen Aktionsraum zu schaffen, sich zu vernetzen und Projekte regional umzusetzen. Euroregionen haben keine feste Rechtsform (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2011, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/faq/q2/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/faq/q2/index_de.htm)). Sie stellen keine territoriale Einheit dar und leiten ihre Rechtsfähigkeit aus den länderspezifischen Verträgen ab, auf deren Basis sie gegründet wurden. Für den Aktionsradius der Euroregionen von Belang sind sowohl die Zahl der konstituierenden und kooperierenden Mitglieder, als auch deren Engagement. In den Arbeitsgemeinschaften der Euroregionen sind außer den kommunalen Vertretern auch Vertreter der Wirtschaft, Repräsentanten gesellschaftlicher Gruppen sowie Privatpersonen als kooperierende Mitglieder registriert. Für diese Zielgruppen bergen Euroregionen den Vorteil, dass sie in einem spezifischen Leistungspaket, spezifische unterstützende Leistungen angeboten bekommen und ihre Informationen nicht von vielen, atomistischen Anbietern, mit teilweise widersprechenden Aussagen, beziehen müssen.

Da euroregionale Zweckverbände als Governance-Struktur zwar Träger von Regionalpolitik sind, aber keine finanziellen Eigenmittel außer den Mitgliedsbeiträgen der Vereinsmitglieder haben, sind sie abhängig von den klassischen Trägern der Regionalpolitik, den Bundesländern, Nationalstaaten und der Europäischen Union.

Die Europäische Union strebt mit ihrer Kohäsionspolitik an, den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt in Europa zu stärken. Hinzu kommt seit Inkrafttreten des Lissabon-Vertrags vom 1.12.2010 das Strukturprinzip der „Europäischen Territorialen Zusammenarbeit“ (ETZ). In der Förderperiode 2007-2013 sind 8,7 Milliarden € für das Ziel der ETZ vorgesehen, wovon 6,7 Mrd € für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit (engl. CBC) vorausgibt werden. In der Diskussion für die Förderperiode 2014-2020 ist eine Aufstockung des ETZ auf 11,7 Mrd €. Der Anteil der CBC soll 8,6 Mrd € betragen

(PETERS, 2012, 6f.). Neben der transnationalen und interregionalen Zusammenarbeit kommt der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit eine wichtige Rolle zu, im Rahmen des INTERREG IV A – Programms 2007-2013, bestehende grenzübergreifende Kooperationen erfolgreich weiter zu verfolgen und somit Kontinuität zu gewährleisten und andererseits Initiativen zu lancieren, die neue Impulse geben (INTERREG, 2007, 14).

Das operationelle Programm der ETZ zur grenzübergreifenden Zusammenarbeit zwischen der Wojewodschaft Lubuskie und dem Bundesland Brandenburg verfolgt für die Förderperiode 2007-2013 das Oberziel, die durch die Grenzlage bedingten Nachteile aufzuheben und die Grenzregion gemeinsam zu entwickeln. Die Schwerpunkte der Förderung liegen in den Sektoren Infrastruktur und Umwelt, Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft und Förderung der Wirtschaftsverflechtungen, Technische Hilfe und Weiterentwicklung der Humanressourcen und grenzübergreifender Kooperation. (MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT DES LANDES BRANDENBURG, 2008, 31). Dazu stehen in der gesamten Förderperiode insgesamt 146 Mio € zur Verfügung.

## **1.2 Handlungsfelder und Aufgaben**

Das seit dem Vertrag von Maastricht im Dezember 1991 verfolgte Konzept der Regionalisierung der Regionalpolitik der Europäischen Union, sieht zum einen die Dezentralisierung, d.h. die Verlagerung der Steuerungs- und Entscheidungsebene von einer zentralstaatlichen Ebene auf eine regionale Ebene, und zum zweiten, den Faktor Wettbewerb als entscheidenden Schlüsselfaktor zur Regionalentwicklung. Eine regionalisierte Regionalpolitik setzt voraus, dass regionale Entscheidungsträger höheren Anforderungen ausgesetzt sind und sie (eigen-)verantwortlich übernehmen und kompetent lösen. Dabei ermöglicht die größere Flexibilität vor Ort eine effizientere Problembewältigung. Aus Institutionen- und Steuerungsperspektive entsteht ein Steuerungsanspruch, auch der Euroregionen, die eigenverantwortlich Lösungsansätze entwickeln und umsetzen.

Das Problem regionaler Disparitäten ist als Strukturproblem von der Europäischen Union und den Mitgliedsländern erkannt. In der Bundesrepublik Deutschland ist die Förderung nach „Einheitlichkeit der Lebensverhältnisse“ im Grundgesetz (Art. 72 GG) verankert und wurde 1991 im Raumordnungsgesetz so interpretiert, dass „gleichwertige Lebensbedingungen“ herzustellen sind. Die Regionalpolitik hat die Aufgabe, nicht gleichwertige Lebensbedingungen deutschlandweit durch zeitlich begrenzte Anreize v.a. im Rahmen von Investitionszulagen und Zuschüssen für unternehmerische Investitionen und wirtschaftsnahe Infrastrukturvorhaben herzustellen. Gleiches gilt für die EU-



Regionalpolitik, die ebenfalls zum Ziel hat nicht gleichwertige Lebensbedingungen abzumildern und die Entwicklung hin zu ausgeglicheneren Lebensbedingungen zu befördern (EUROPÄISCHE KOMMISSION, GD Regionalpolitik, 2008,6).

Auf 14% der Gesamtfläche der Europäischen Union werden in den fünf Metropolen London, Hamburg, München, Mailand und Paris 43% des Gesamt BIP erwirtschaftet. Fast 50% der Bevölkerung der Europäischen Union (25) leben in sog. Regionen mit Entwicklungsrückstand, deren Pro-Kopf-BIP bis zu 75% unter dem EU-Durchschnitt liegt. Der Marktmechanismus allein ist also nicht in der Lage, eine ausgeglichene regionale Entwicklung, mit gleichen Einkommenschancen und einigermaßen gleichwertigen Lebensbedingungen in allen Regionen des Wirtschaftsraumes zu schaffen. Die Gründe dafür liegen in Ausstattungsunterschieden, Skalenvorteilen, Agglomerationsvorteilen und in der Gestaltung individueller Prozesse regionaler Entwicklung.

Einen Ausgleich der Erwerbs- und Einkommensmöglichkeiten, bzw. der Lebensbedingungen verschiedener Regionen zu schaffen ist Ziel der Regionalpolitik. Dahinter steht neben humanitären Erwägungen bei Nationalstaaten und der Europäischen Union, die Intention, ein Mindestmaß an wirtschaftlichem und sozialem Zusammenhalt zwischen den Regionen zu gewährleisten, um eine mögliche Desintegration der Gemeinschaft zu verhindern. Mehr Wachstum und Beschäftigung für Regionen und Städte ist Ziel der EU-Kohäsionspolitik bis zum Jahr 2013.

Träger der Regionalpolitik in Deutschland sind mit Bund und Länder mit einer Vielzahl von Institutionen, wobei seitens der Länder deutlich weniger Mittel bereitgestellt werden. In den letzten Jahren ist als weiterer Akteur die Europäische Union hinzugekommen, die einerseits Regionalpolitik durch die Strukturfonds und die Kontrolle der Beihilfen betreibt, aber andererseits auch Regionalpolitik durch die Wettbewerbspolitik der Mitgliedsländer gestaltet.

Euroregionen verfolgen eine endogene Regionalentwicklungsstrategie, d.h. dass sich die euroregionalen Vereine darum bemühen, die in der Region vorhandenen Faktoren und Ressourcen bestmöglich zu nutzen und die Wettbewerbsfähigkeit, der in der Region ansässigen Unternehmungen zu verbessern. Die Strategie der eigenständigen Regionalentwicklung begreift Regionalentwicklung nicht nur als Wirtschaftswachstum, sondern auch als qualitative Verbesserung der Wirtschaftsstruktur und der Lebensbedingungen. Sie beinhaltet die breite Beteiligung regionaler Interessensgruppen und zielt Sektor übergreifend auf Konkurrenzfähigkeit von modernisierten Unternehmen

durch Produktqualität und Innovation, innerregionale Verkehrserschließung und die Einbeziehung regionaler Ressourcen.

Die euroregionalen Vereine haben als Arbeitsfeld ein breites, thematisches Spektrum identifiziert und ihre eigenen Schwerpunkte der Zusammenarbeit in den einzelnen Arbeitsbereichen definiert. Sie führen ihre Maßnahmen eigenverantwortlich durch, bestrebt die Standortnachteile als Grenzraum durch die Förderung grenzüberschreitender Kontakte zu minimieren. Dazu gehört die Zusammenarbeit in allen Lebensbereichen von Zusammenleben, inklusive Wohnen, Arbeit, Freizeit und Kultur.

Tabelle 1: Ziele grenzübergreifender Zusammenarbeit

• <b>Umwandlung der Grenze zu einer Stelle der Begegnung von Nachbarn</b>
• <b>Überwindung gegenseitiger Vorurteile und Animositäten zwischen den Menschen in Grenzgebieten, dies aus dem historischen Erbe resultieren</b>
• <b>Der Aufbau der Demokratie und funktionsfähiger Regional- und Kommunalverwaltungen</b>
• <b>Die Überwindung der national peripheren Lage und Isolation</b>
• <b>Die Förderung des wirtschaftlichen Wachstums und des Lebensstandards</b>
• <b>Die schnelle Eingliederung in die Europäische Union bzw. bei Euroregionen mit Nicht-EU Ländern, die rasche Annäherung an die Europäische Union.</b>

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach EUREGIO, 2012, 7f.

Für den Erfolg der euroregionalen Regionalpolitik ist mit entscheidend, ob und wie viel Wirtschaftsförderung benachbarte Regionen erhalten. Fließt sonstige Wirtschaftsförderungen in Regionen, die der Euroregion benachbart sind, so werden euroregionale Initiativen ausgehöhlt und der Lenkungseffekt zugunsten dieser Problemregion entfällt. Nicht zuletzt sind die Angleichungsprozesse abhängig vom gesamtwirtschaftlichen Wachstum, der bislang nur in Perioden starken und stabilen Wirtschaftswachstums Angleichungsprozesse zwischen den Regionen stattgefunden haben (MAIER, TÖDTLING, 1996, 203).

Die Fluktuation der Mitglieder ist ein weiteres Kriterium für Erfolg oder Misserfolg der Euroregionen, gekoppelt mit der Frage nach der Homogenität bzw. Funktionalität der Zweckverbände als Mitglieder. Üblicherweise werden in der Raumplanung solche Gebietseinheiten zu Regionen zusammengefasst, die einander nach bestimmten Indikatoren ähnlich sind oder eine besonders hohe Abhängigkeit besteht. In dem Moment,

wo Euroregionen Bündnisse ohne Homogenität bzw. Funktionalität darstellen, sind der Zusammenhalt der Zweckbündnisse untereinander und damit das Bestehen der Euroregion gefährdet. ECKART macht eine nachhaltige, wirtschaftliche Verbesserung in der Euroregion davon abhängig, inwieweit es den Euroregionen gelingt, *„im Rahmen inter- und intraregionaler Arbeitsteilung neue Spezialisierungsprofile im Zuge der Einbindung in den EU-Binnenmarkt herauszubilden, die an traditionelle industrielle Strukturen in der Region anknüpfen und diese mit modernen westlichen Technologietransfers kombinieren“* (ECKART, 2003, 11).

Nach Steiner/Bleicher/Gensior spielt die „soziale Einbettung“ grenzübergreifender Geschäftsbeziehungen zwischen deutschen und mittelosteuropäischen Geschäftspartnern eine große Rolle. Dazu leisten die Geschäftsstellen der Euroregionen einen Beitrag, indem sie ansiedlungswilligen Unternehmen u.a. durch bei Markt- und Standortanalysen beraten oder/und Kontakte zu Geschäftspartnern und Behörden vermitteln. In ihrer Studie zur Auswirkung der EU-Osterweiterung auf Betriebe, Arbeitsmarkt und Qualifizierung in der Region Berlin-Brandenburg kommen *Steiner, Bleicher, Gensior* zu dem Schluss, dass Zwei Drittel der Geschäftsbeziehungen zwischen deutschen und mittelosteuropäischen Unternehmen durch die Vermittlung anderer Geschäftspartner oder intermediärer Organisationen entstehen und lediglich ein Drittel über den eher marktlichen Weg der direkten Kontaktaufnahme. Ein „sozialer Nahraum“, so die These der Autoren, sei nötig, insbesondere bei „vertrauenssensiblen“ Geschäftsbeziehungen, hat sich bislang aber lediglich in Einzelfällen, aber keineswegs flächendeckend etabliert (STEINER, BLEICHER, GENSIOR, 2003, 48ff).

### **1.3 Die Entstehung deutsch-polnischer Euroregionen**

Bereits vor der Gründung der Europäischen Union und einer europäischen Regionalpolitik durch den Vertrag von Maastricht im Jahr 1991, haben regionale und lokale Körperschaften vorwiegend an den Grenzen zwischen Deutschland und den Niederlanden, zwischen Norwegen, Schweden und Finnland, sowie zwischen Deutschland, Frankreich und der Schweiz versucht, den „Barriere-Effekt“ der nationalen Grenzen durch gemeinsame Aktivitäten auf Grundlage der historisch gewachsenen Städte- und Gemeindepartnerschaften aufzuweichen und Unterschiede und Ungleichgewichte abzubauen. Das zentrale Motiv für die verstärkte Aufnahme grenzüberschreitender Beziehungen bis hin zur handfesten Kooperation lag zumeist im *„Bewusstsein der eigenen Randlage und im Bestreben, die dadurch bedingten Nachteile zu verringern“* (LEUTHNER, R. zitiert in ECKART, 1997, 10).

Die Europäische Gemeinschaft förderte auf politischer Ebene grenzübergreifende Zusammenschlüsse in Mittel- und Westeuropa, indem sie den Prozess der Verwirklichung des europäischen Binnenmarktes einleitete, welcher in der Entstehung der Europäischen Union und dem freien Verkehr für Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital innerhalb des Europäischen Binnenmarktes am 1.1.1993 gipfelte. Nach dem Fall der Berliner Mauer 1989 war die EU-Außenpolitik bereits früh bestrebt Kontakte über die EU-Außengrenzen hinweg zu Drittländern aufzubauen, mit dem Ziel des politischen, geistigen und wirtschaftlichen Austauschs, sowie der Annäherung und Assoziierung an die Europäische Union. Letztendlich waren es jedoch die politischen Veränderungen in Polen selbst, sowie die Vereinigung Deutschlands, die die Voraussetzungen für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit auf regionaler bzw. kommunaler Ebene in der deutsch-polnischen Grenzregion schufen.

Die Grundlage der Zusammenarbeit der Länder Polen und Deutschland bildet der „Vertrag zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Polen über gute Nachbarschaft und freundschaftliche Zusammenarbeit“ vom 17. Juni 1991. In Artikel 1 (2) streben die Vertragsparteien die Schaffung eines Europas an, indem Menschenrechte und Grundrechte garantiert und „die Grenzen ihren trennenden Charakter auch dadurch verlieren, dass wirtschaftliche und soziale Unterschiede überwunden werden“. In Artikel 12 kommen die Vertragspartner überein, dass der Zusammenarbeit v.a. im grenznahen Raum hohe Bedeutung beizumessen sei, sodass die Tätigkeit der Regierungskommission für regionale und grenznahe Zusammenarbeit auf allen Gebieten zu erleichtern und zu fördern ist (AUSWÄRTIGES AMT, 2011, [www.auswaertiges-amt.de/www/de/infoservice/download/pdf/dokumente/6-1aq.pdf](http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/infoservice/download/pdf/dokumente/6-1aq.pdf)). Auf Ebene der beiden Staaten tagt daher seit 1989 einmal jährlich eine Regierungskommission im Wechsel in Deutschland und in Polen. Sie setzt sich aus Vertretern der Bundesministerien unter Vorsitz des Auswärtigen Amts sowie den Bundesländern auf deutscher Seite, dem Innenministerium sowie weiteren Regierungsvertretern und Wojewodschaften auf polnischer Seite zusammen. Auch gibt es einen i.d.R. seit 1993 jährlich tagenden deutsch-polnischen Umweltrat.

Die Gründung der Euroregionen zwischen Deutschland, Polen und Tschechien sind angesichts der Geschichte der Länder nicht genug zu würdigen. Der Überfall Deutschlands mit der anschließenden Annexion Polens, die systematische Verfolgung polnischer Juden und polnischer Elite, die Errichtung von Konzentrationslagern auf polnischem Gebiet, diese Ereignisse sind gerade älteren Polen heute noch präsent. Es gibt Untersuchungen, die zum Ergebnis kommen, dass bedingt durch die gemeinsame Geschichte Polen und v.a. den

Vertreibungen der Deutschen und Neuansiedlung polnischer Bürger in den westlichen Grenzgebieten Polens auch heute noch Ressentiments und Vorurteile gegenüber Deutschen hegen (KRZEMINSKI, 2003, 3f.). In der Soziologie ist sowohl in Deutschland, als auch in Polen, erst Ende des 20. Jahrhunderts mit der Aufarbeitung tabuisierter Bereiche zum Thema Heimatvertreibung begonnen worden (ZIMNIAK, 2007, 85). Dabei stehen v.a. geteilte Städte wie Slubice-Frankfurt/Oder im Zentrum der Forschung (PETRAT ET AL., 2009).

In der Diskussion um die Bedeutung grenzübergreifender Institutionen, fanden Anfang der 1990er Jahre viele Konferenzen und Symposien statt, auf denen auch das Modell der Euroregionen vorgestellt wurde. Die Körperschaften in den ehemaligen Grenzregionen wurden ermutigt, nach dem Beispiel der älteren Euroregionen, sich zu dieser Form von Interessensgemeinschaft zusammenzuschließen, um gemeinsame Entwicklungsmöglichkeiten unter Erhaltung der natürlich räumlichen Lebensgrundlagen auszuloten.

Die Gründe für die Entstehung der deutsch-polnischen Euroregionen liegen in:

- dem Knüpfen von Kontakten mit den Nachbarn,
- der Überwindung von Grenzbarrieren auf lokaler Ebene,
- der Initiative im Hinblick auf Selbstverwaltung,
- der Annäherung an die Europäische Union und deren Finanzierungsinstrumente.

Dabei ist nicht zu unterschätzen, dass gerade die polnische Bevölkerung der Bildung von Euroregionen aufgeschlossen gegenüberstand, da sie sich dadurch einen raschen Zugang zu Auszahlungen aus europäischen Strukturfonds erhofften. *„Einige Gemeinden haben die Beitrittserklärung zur Euroregion auf jeden Fall abgegeben, weil sie v. a. bestimmte finanzielle Vorteile aus auswärtigen Quellen, z.B. aus EU-Fonds erwarteten“* (KACZMAREK und STRYJAKIEWICZ, 1997, 32).

Ein weiterer Grund für die Entstehung der Euroregionen liegt in der Medienberichterstattung, in der plötzlichen Popularität von Euroregionen und dem positiven, internationalen Medienecho. Der Begriff der Euroregion wurde zur gängigen und vielzitierten Vokabel im politischen Prozess der Osterweiterung, fand Eingang ins öffentliche Bewusstsein und wurde in den Medien als eine Art Allheilmittel verkauft. Dazu schreibt die Journalistin Susanne Lenz. *„Es fiel heute schon einmal das Stichwort von einer "paternalistischen", also pädagogischen, zu positiven Berichterstattung. Meiner Meinung nach trifft das speziell auf die Berichterstattung der regionalen Zeitungen über die Euroregionen zu. Es wird kaum auf all die Probleme eingegangen, die es ja durchaus und auch auf beiden Seiten gibt: politische, organisatorische, absichtliche und*

*unabsichtliche Missverständnisse usw. Über die Gleichgültigkeit, die jedenfalls auf der deutschen Seite bei der breiteren Bevölkerung vorhanden ist, wird überhaupt nicht berichtet. Problematisiert wird lediglich das Fehlen von EG-Geldern“ (LENZ, 1993,2f).*

Die Konstituierungsphase der deutsch-polnischen Euroregionen wurde geprägt durch intensive Diskussionsprozesse und der Suche nach Selbstfindung der Interessengemeinschaften und bestimmt von der Idee eine Vereinigung nach dem Vorbild der Euregio Gronau zu schaffen. Zuerst waren es Einzelpersonen mit konkreten Anliegen, die die ersten Schritte tätigten, einzelne Initiativen, die Vertrauen schufen. Die einzelfallorientierten Aktivitäten erhielten sodann eine „Klammer“ durch die Definition von strategischem Ansatz und Entwicklungszielen. In dieser Phase, in der die Akteure entlang den Grenzen einander bekannt werden, ging es dann auch um die Strukturgebung und der Aufbau von Strukturen, wie die Bildung der Gremien und Organisation und Ausstattung der Geschäftsstellen.

Anders als an den früheren EU-Binnengrenzen mit den Euroregionen zwischen Deutschland und den Niederlanden beispielsweise, wo sich die Kontakte langsam und stetig herausbildeten und erst in einem zweiten Schritt festgefügte Kooperationsgremien geschmiedet wurden, entstanden in den Grenzregionen Deutschland und Polens die Euroregionen als Zusammenschlüsse, als eine Art der sofortigen Formalisierung der Zusammenarbeit ohne vorherige Festigung der informellen Kontakte. *„Nur selten folgten die grenzüberschreitenden Aktivitäten [in den Euroregionen] klaren konzeptionellen Vorgaben. Anfangs lag das zentrale Motiv der Zusammenarbeit vor allem in der Begeisterung über die neu gewonnen Möglichkeiten zur Eigeninitiative begründet“* (KÖNÖNEN, 2004, 22). Teilweise, wie beispielsweise im Umweltbereich, entwickelten sich Kooperationen aus dem Verständnis heraus, nur gemeinsam mit den Nachbarn Problemlösungsstrategien finden zu können.

Durch Tagungen und positives, internationales Medienecho inspiriert entstand 1992 der Verein „Euroregion Spree-Neiße-Bober e.V. Den Initialfunken lieferte die in Cottbus stattfindende internationale Tagung des „Rats der Gemeinden und Regionen Europas“ mit dem Thema der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Kommunen in Deutschland, Polen und der CSFR. Auf der Basis der "Cottbuser Erklärung" vom Juni 1991, in dem Kommunen und Regionen ausdrücklich zur freiwilligen Zusammenarbeit aufgerufen wurden, gab sich der Verein seine Satzung.

Formal wurde die Euroregion Spree-Neiße-Bober am 21. September 1993 gegründet. Sitz der deutschen Geschäftsstelle ist Guben, die der polnischen im Stadtteil Gubin.

Gründungsmitglieder waren die ehemaligen deutschen Landkreise Cottbus, Forst, Guben, Spremberg und Eisenhüttenstadt-Land sowie auf polnischer Seite 18 Städte und Gemeinden der ehemaligen Wojewodschaft Zielona Góra. Die Euroregion umfasst ein Territorium von über 6.000km<sup>2</sup> und hat eine Bevölkerungszahl von 650.000 Einwohnern mit 25 Mitgliedern aus Kommunen, Wirtschafts- und Sozialverbänden, Vereinen, Bildungsträgern und Privatpersonen. Der Euroregion Spree-Neiße-Bober e.V. ist auf deutscher Seite Gründungsmitglied der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Auf polnischer Seite ist es der Verband der Gemeinden Sprewa-Nysa-Bóbr, dessen 60 Mitglieder alle kommunale Gebietskörperschaften, Städte, Gemeinden oder Landkreise sind. (EUROREGION SPREE-NEISSE-BOBER, (2012a), <http://www.euroregionsnb.de/index>).

Die Euroregion Pro Europa Viadrina wurde am 21. Dezember 1993 gegründet. Der Sitz der deutschen Geschäftsstelle befindet sich in Frankfurt (Oder), der der polnischen Seite auf der anderen Seite der Oder, in Slubice. Die Euroregion umfasst ein Territorium von rund 11.000km<sup>2</sup> und einer Bevölkerung von etwas weniger als einer Million Menschen. Die Trägerschaft der Euroregion Pro Europa Viadrina hat auf deutscher Seite der Verein „Mittlere Oder e.V.“, in Polen der „Verein der polnischen Gemeinden der Euroregion Pro Europa Viadrina“ (EUROREGION PRO EUROPA VIADRINA; 2012a, [http://www.euroregion-viadrina.de/cms/front\\_content.php](http://www.euroregion-viadrina.de/cms/front_content.php)).

Die am 15. Dezember 1995 in Szczecin (Polen) gegründete Euroregion Pomerania hat seit der Vertragsunterzeichnung in Lund (Schweden) am 26. Februar 1998 vier Mitglieder: die Stadt Szczecin, den Verband der Polnischen Gemeinden der EUROREGION POMERANIA<sup>2</sup>, die Kommunalgemeinschaft Europaregion POMERANIA e.V., mit zwei kreisfreien Städten und sechs Landkreisen der Länder Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg sowie den Gemeindeverband Skåne mit seinen 33 schwedischen Kommunen. Die Gesamtregion umfasst ein Territorium von über 40.000km<sup>2</sup> mit einer Bevölkerung von 3,5 Millionen Menschen (POMERANIA, 2012. <http://www.pomerania.net/main>).

Die Euroregion Neisse-Nysa-Nisa hat als deutschen Träger die Kommunalgemeinschaft Euroregion Neisse e.V., auf tschechischer Seite der Verein Euroregion Nisa regionální sdružení und die polnische Kommunalgemeinschaft Stowarzyszenie Gmin Polskich Euroregionu Nysa. Konstituierende Mitglieder waren auf sächsischer Seite die Landkreise Niederschlesischer Oberlausitzkreis, Löbau-Zittau, Bautzen und die zwei kreisfreien Städte Görlitz und Hoyerswerda. Auf polnischer Seite sind Gründungsmitglieder 43 Gemeinden

---

<sup>2</sup> Dieser wurde früher „Kommunaler Zweckverband der Gemeinden Westpommerns (POMERANIA)“ genannt und umfasst die Mehrheit der Gemeinden und Städte der Wojewodschaft Westpommern

der Wojewodschaften Dolnolaskie und Lubuskie und auf tschechischer Seite 123 Gemeinden aus fünf Landkreisen. Die Euroregion umfasst eine Fläche von 13.255 km<sup>2</sup> und rund 1,6 Mio. Einwohner (EUROREGION NEISSE-NYSA-NISA, 2012, <http://www.neisse-nisa-nysa.org/index.php>).

Zu Beginn der Zusammenarbeit wird von Kaczmarek und Stryjakiewicz eine gewisse „Erfahrungsasymmetrie“ zwischen Deutschen und Polen beklagt. Für polnische Regionalplaner, Wissenschaftler, Vertreter der Verwaltung und der entstehenden Selbstverwaltung sowie die Bevölkerung stellte der Aufbau der Euroregionen ein ganz neues Problem dar (KACZMAREK und STRYJAKIEWICZ, 1997, 32).

Mitte der neunziger Jahre begann die bis heute andauernde Phase der Stabilisierung der Vereinigungen. Je nach Selbstverständnis wirken die Euroregionen nun in den verschiedenen Bereichen als Initiatoren oder Koordinatoren von regional-regionalen Initiativen und Projekten. Im Laufe der Zeit erhielten die Bestrebungen zusätzlichen Impetus durch angebotene, finanzielle Förderungen, so dass heutzutage das kooperative Handeln nicht mehr vorrangig aus ideellen Beweggründen, wie der Entwicklung eines grenzübergreifenden Nationalbewusstseins, zu befördern, sondern Überlegungen nach dem materiellen Nutzwert gestaltet werden (BÜRKNER, 1996, 2). Es bleibt allerdings kritisch zu hinterfragen, ob – ähnlich wie in den deutsch-tschechischen Euroregionen- die „ursprünglichen und eigentlichen Ziel – und Aufgabenstellungen von der Förderthematik mittlerweile überdeckt werden“ und wie viel Unabhängigkeit sich die Euroregionen gegenüber Positionen von nationalen und EU-Behörden erhalten können (KÖNÖNEN, 2004,99). Neben objektiven Barrieren von finanzieller und personeller Ausstattung euroregionaler Vereine gab es auch subjektive Barrieren in Form von Vorbehalten und Vorurteilen gegenüber den Nachbarn, Unkenntnis der Sprachen und persönliche Rivalitäten (BÜRKNER, 1996, 1). „Die euphorischen Bemühungen der Anfangszeit sind teilweise einem gleichgültigen Nebeneinander gewichen“ (KÖNÖNEN, 2004, 93 ).

Im Prozess des Aufbaus der Euroregionen wurden auch Fehler gemacht, die bis heute die Entwicklung der deutsch-polnischen Grenzregionen beeinflussen. Sie liegen u.a. in:

- Der Zufälligkeit der Grenzen, der Euroregionen, wie die Mitgliederänderungen der Euroregion Spree-Neiße-Bober seit ihrer Gründung belegen. Unklar sind auch die Kriterien der Zugehörigkeit zu den Euroregionen.
- Die zahlreichen, miteinander konkurrierenden Euroregionen entlang der deutsch-polnischen Grenze



- Im Streben nach dem Ausgleich wirtschaftlicher Entwicklung entlang der Grenze waren (zu Beginn) die deutschen Teile der Euroregionen infolge höherer nationaler Transfers privilegierter, als die polnischen.
- Die Bildung der Euroregionen wurde zu Beginn auf zentraler politischer Ebene in Polen misstrauisch beäugt (KACZMAREK und STRYJAKIEWICZ, 1997, 33). Die Euroregionalen Projekte werden im Spannungsfeld von relativ geringer, regionaler Autonomie der Wojewodschaften und starker Zentralgewalt durchgeführt (PIPPIG, GAJDA, POMETKOVA, 2007, 17).

Der Prozess der grenzübergreifenden Zusammenführung von Interessenvertretern aus den Ländern Deutschland und Polen ist komplex, da unterschiedliche administrative Strukturen existieren. In Deutschland sind es die Landkreise, die über andere Selbstverwaltungsrechte verfügen, als die Wojewodschaften in Polen. Es bestehen unterschiedliche Kompetenzen bei Projekten und Programmen und auch die Planungs- Durchführungs-, Monitoring- und Strafverfahren differieren. Dies gilt für alle Sektoren, wie z.B. bei Steuern, sozialer Sicherheit, Ausbildung und Bildung, Wettbewerb, Pendlerverkehr und öffentlichen Versorgungseinrichtungen.

Derzeit prüfen die deutsch-polnischen Euroregionen komplementär zur Empfehlung des EU-Ausschusses der Regionen (AdR) vom Februar 2012 die Gründung eines gemeinsamen Europäischen Verbundes Territorialer Zusammenarbeit (EVTZ) entlang der deutsch-polnischen Grenze (EUROREGION PRO EUROPA VIADRINA, 2012b, [http://www.euroregion-viadrina.de/cms/front\\_content.php](http://www.euroregion-viadrina.de/cms/front_content.php)). Die EVTZ, ein Rechtsinstrument der EU zur Territorialen Zusammenarbeit wurde 2006 in Form einer Gemeinschaftsverordnung ins Leben gerufen. Die derzeitigen Kommissionsvorschläge zielen nach Art. 7(2) auf die Erleichterung und Förderung der territorialen Zusammenarbeit mit oder ohne finanzieller Beteiligung der EU ab. Derzeit sind 23 EVTZ in über 14 Mitgliedsstaaten mit über 500 lokalen und regionalen Gebietskörperschaften gegründet worden (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2012. <http://europa.eu/rapid/pressReleases>). In der EU wird derzeit die Teilnahme der Unternehmen am EVTZ kontrovers diskutiert (PETERS, 2012, 27).

#### **1.4 Europäische Grenz- und Euroregionen**

Auf den ersten Blick sehen die Hochglanzbroschüren der unterschiedlichen Euroregionen gleich aus. Die Rede ist von Grenzerfahrungen, von dem Ziel Grenzen zu überwinden, denn knapp 40% der EU-Bevölkerung lebt in Grenzregionen. Die meisten Projekte werden

gespeist aus EU-Programmen mit einheitlichen Zielen, aber unterschiedlichen Fördersätzen. Die Euroregionen haben mit Rat und Arbeitskreisen einheitliche Strukturen und die Arbeitsfelder der Geschäftsstellen gleichen sich auch. Daher sieht auch LAMBERTZ zwischen den einzelnen europäischen Grenzregion immer wieder Gemeinsamkeiten, „aber niemals die Möglichkeit, eine Lösung eins zu eins von irgendwo nach irgendwo anders zu übertragen“ (LAMBERTZ, 2008a, 197).

Die Aufgabenstellungen ähneln sich und dennoch belegen schon die Projekte, dass sich die einzelnen Regionen in unterschiedlichen Entwicklungszyklen befinden. Es gibt aktive Regionen und inaktive. Indikatoren für die Lebendigkeit der grenzüberschreitenden Bemühungen sind die Anzahl der Arbeitskreise und Mitglieder, die Häufigkeit der Tagungen, das Engagement der Zivilgesellschaft, die Anzahl und finanzielle Ausstattung von Projekten, die Weiterführung von Projekten nach ihrer aktiven Finanzierungsphase, die Gründung grenzüberschreitender örtlicher Zweckverbände etc. Es gibt Euroregionen mit einem Arbeitskreis, wie die Euroregion Spree-Neiße-Bober mit der Arbeitsgruppe Projektmanagement (MARKUS, 2012, mündliche Mitteilung) und es gibt Metropolregionen, wie die Trinationale Metropolregion Oberrhein, in der umfassend grenzübergreifende Themen in 13 Arbeitskreisen vorangetrieben werden. In der Trinationalen Metropolregion Oberrhein leben knapp 6 Mio. Einwohner in Baden, Elsass, der Nordwestschweiz und Südpfalz auf 21.528 km<sup>2</sup>. Sie erwirtschafteten im Jahr 2008 mit 203 Mrd € ein Bruttoinlandsprodukt, das vergleichbar ist mit einem kleineren Mitgliedsstaat der EU (DEUTSCH-FRANZÖSISCH-SCHWEIZERISCHE OBERRHEINKONFERENZ, 2010, 4ff.). In der TMO tagen in regelmäßigen Abständen 13 thematische Arbeitsgruppen und 49 Expertenausschüsse mit ca. 600 Experten zu den Themen Umwelt, Klimaschutz, Verkehrspolitik, Raumordnung, Regionale Wirtschaftspolitik, Kultur, Erziehung und Bildung, Gesundheit, Jugend sowie Katastrophenschutz.

Aufgrund der Komplexität der Wechselbeziehungen innerhalb der Grenzregionen gibt es nur wenig vergleichende Literatur über Grenzregionen und/oder -städte. Die Studie von PETRAT et al. vergleicht deutsch-französische mit deutsch-polnischen Grenzregionen und -städten und gelangt zu dem Ergebnis, dass es Westdeutschland und Frankreich während der Phase des Kalten Krieges gelungen sei, den Ländern trotz aller Meinungsverschiedenheiten und Konfliktpotenziale durch „Struktur bildende Prozesse eine Grundlage für Annäherung, Verständigung und Aussöhnung zwischen den Menschen zu schaffen“ (PETRAT et al., 2009, 21). Den Städten Mülheim und Mulhouse ist es

beispielsweise gelungen, gute Beziehungen zueinander aufzubauen, in denen historische Konflikte kaum von Bedeutung sind.

Im Gegensatz dazu sind die zwischenmenschlichen Kontakte zwischen Polen und Deutschen auch noch zu Beginn des 21. Jahrhunderts nicht selbstverständlich. Historische Konflikte erschweren die Annäherung zwischen Polen und Ostdeutschen ebenso, wie die Jahre in der DDR, in denen Kontakte nach strikten ideologischen Regeln erfolgten. „Kulturverträge zwischen den Städten, die eigentlich eine Basis für zwischenmenschliche Kontakte hätten darstellen können, erschwerten durch ihren steifen Charakter die Kontaktaufnahme. Der ideologische Druck bestimmte die Ambitionen und ließ wenig Raum für ungezwungene Begegnungen“ (PETRAT ET AL., 2009, 16). PETRAT et al. beschreiben die Beziehungen zwischen Polen und der DDR, als jener zwischen „zwei sozialistischen Staaten mit Differenzen“, während die Beziehungen zwischen Frankreich und der Bundesrepublik Deutschland gekennzeichnet sind „durch Institutionalisierung zur Aussöhnung“ (PETRAT ET AL.; 2009, 15f.).

„Nach wie vor sind es aber weniger die durch Landesgrenzen oder Gebietskörperschaften festgelegten Räume, sondern entweder historisch gewachsene oder durch geographische, wirtschaftliche oder soziale Eigenarten neu definierte Regionen, die ein innovations- und wachstumsfreundliches Umfeld erzeugen (LANG, 2010,2)“. KÖNÖNEN unterstreicht in ihrer Untersuchung der deutsch-tschechischen Euroregionen die Bedeutung dieser Netzwerke für die Entwicklung des Grenzraumes, weist allerdings auch darauf hin, dass diese nicht alleine die Integration der grenznahen Räume leisten können und die Aktivitäten nicht immer konsequent grenzübergreifend ausgerichtet sind (KÖNÖNEN, 2004,90f.).

In den Regionen entlang der Westgrenze Deutschlands, d.h. in der Euroregion Maas-Rhein mit den Anrainerstaaten Belgien, Deutschland, Niederlande, in der Euregio Saar-Lor-Lux mit den Anrainerländern Frankreich, Luxemburg, Deutschland sowie der EUREGIO Gronau ist nach 50jähriger institutioneller Zusammenarbeit mittlerweile die sog. „Grenzgängerproblematik“ ein wichtiges Thema geworden (LAMBERTZ, 2006, 120). Die Menschen leben in einem Anrainerland und arbeiten in dem anderen, was u.a. Schwierigkeiten mit der Zurechnung zu den länderbezogen Sozialleistungssystemen verursacht. In der Trinationalen Metropolregion Oberrhein queren beispielsweise 90.000 Grenzgänger täglich mindestens eine Grenze. Die westdeutschen Euroregionen haben darauf mit der Bildung von (Bürger-) Beratungsstellen reagiert. Nach LAMBERTZ nimmt auch die Mobilität innerhalb der ostdeutschen Euroregionen zu. Gleichzeitig sieht er auch

darin die Notwendigkeit die historisch belastenden Ereignisse im Sinne von „Geschichte verstehen, Zukunft gestalten“ aufzubereiten (LAMBERTZ, 2008b, 187). Aktionsprogramme zur Erhöhung der innereuropäischen Arbeitnehmermobilität werden über das Netzwerk EURES (European Employment Services) der EU finanziell unterstützt. Derzeit bestehen über 20 EURES-Partnerschaften in allen westdeutschen Grenzregionen und der trinationalen Euroregion Neisse-Nysa-Nisa (EURES, 2012, <http://ec.europa.eu/eures/main.jsp>); nicht aber in der Euroregion Spree-Neiße-Bober, obwohl dort vor Beginn der Förderperiode 2007-2013 „auf nach wie vor ungenügende grenzüberschreitende Beziehungen“ als einer regionalen Schwäche hingewiesen wird. Die Schwäche resultiert aus den teilregionalen Besonderheiten eines u.a. überdurchschnittlichen Bevölkerungs- und Erwerbsrückgangs, unterdurchschnittlicher, touristischer Entwicklung, geringen Besatzes mit Forschung und Entwicklung (FuE), sehr schwacher Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Forschung und einem niedrigen Investitionsniveau in der Wirtschaft (MINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT DES LANDES BRANDENBURG; 2008, 24).

Auch wenn oftmals seitens der Bürger größeres Interesse für grenzüberschreitende Aktivitäten als tatsächliches Engagement gezeigt wird, so ist festzuhalten, dass geophysische Hindernisse, kulturhistorische, sprachliche, rechtliche, administrative und politische Barrieren grenzüberschreitende Zusammenarbeit erschweren (TSCHUDI, 2002, 16). Die Förderung von Zweisprachigkeit zur Überwindung von Sprachbarrieren, die Möglichkeit über einfache Verkehrsanbindungen schnell das andere Land zu erreichen, das Vorhandensein von Gelegenheiten für Grenzüberschreitungen und verbindende Muster von Freizeitaktivitäten im Bereich Sport, Kultur und Soziales sind Maßnahmen für einen erfolgreichen, grenzüberschreitenden Austausch, die in den operationellen Programmen der ost- und westdeutschen Euroregionen genannt werden. In der EUREGIO Gronau beispielsweise wird das Interesse am Nachbarland und seiner Sprache über Lehrbuchentwicklung, Schulpartnerschaften, Internetportale, Konzepte für bilinguales Lernen u.v.m. unterstützt (EUREGIO, 2011, 27).

Euroregionen sind nach LAMBERTZ dann erfolgreich, wenn die jeweilige Situation des Nachbarlandes genau gekannt wird, interkulturelle Kommunikationskompetenz und der Wille zu gemeinsamer Zusammenarbeit, sowie Instrumente zur Zusammenarbeit vorhanden sind und für alle kompatible Lösungen geschaffen werden, die eine gemeinsame regionale Verankerung im Sinne einer gemeinsamen regionalen Identität erlauben, auch wenn die Region nicht historisch gewachsen ist (LAMBERTZ, 2007, 148; 2008a, 178;

2008b, 186). „Es bedarf schon sehr viel politischen Mutes bei Ansiedlungsentscheidungen, bei Standortentwicklung wirklich den gesamten Grenzraum zu sehen und nicht nur seine eigene Ecke“ (EBENDA, 2008c, 194).

LANG sieht den Erfolg der regionaler Governance Strukturen in Abhängigkeit davon, ob es gelingt die Bürger in das Projekt einzubinden, zu begeistern und in der täglichen Lebenswirklichkeit zu verankern (LANG; 2010, 23). Neben den Euroregionen als regionaler Governance-Struktur haben sich in den letzten Jahren auch zahlreiche großstädtische Ballungszentren als Metropolregionen in Deutschland und Europa etabliert. Im Dezember 2010 wurde mit der Trinationalen Metropolregion Oberrhein die erste trinationale, grenzüberschreitende Multi-Level-Governance Struktur mit dem Ziel die Region Oberrhein zu einer europäischen Region mit höchster Wettbewerbskraft zu entwickeln, gegründet (TMO, 2010,1). Mit dieser Gründung tragen die Gründungsinstitutionen einerseits der veränderten Ausrichtung des europäischen Strukturfonds Rechnung und bedienen sich andererseits eines neuen Modewortes, dass im Gegensatz zu den Euroregionen weniger die Konnotation der „Schranken abbauen trägt“, als vielmehr den integrierten, regionalen Entwicklungsaspekt betont (LANG, 2012, mündliche Mitteilung).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Euroregionen keine geographische Raumgröße darstellen, sondern einen grenzübergreifenden Zusammenschluss von kommunal- und regionalen Körperschaften. Euroregionen sind von Bedeutung, weil sie den Prozess der grenzübergreifenden Regionalentwicklung mitgestalten. Sie sind an der Umsetzung von regionalen und grenzübergreifenden Projekten des Bundes in Deutschland, der deutschen Länder, der polnischen Zentralregierung und der Europäischen Union beteiligt. Darüber hinaus vertreten die Euroregionen als Vereine ihre Mitglieder. Die Umsetzung von grenzübergreifend getroffenen Entscheidungen erfolgt auf nationaler Ebene gemäß den beiderseits der Grenze geltenden Verfahren, wobei staatliche und nicht staatliche Akteure an eigenen Programmen, Projekten und Entscheidungsprozessen beteiligt werden.

Im nächsten Kapitel wird die Untersuchungsregion der vorliegenden Arbeit, die Euroregion Spree-Neiße-Bober vorgestellt. Die Euroregion erstreckt sich an der Ostgrenze des Bundeslandes Brandenburg über deutsche und polnische Grenzgebiete. Trotz verstärkter Industrieansiedlung bestimmen landwirtschaftliche Flächen und Waldgebiete die Struktur der Euroregion und prägen das Landschaftsbild und den Lebensraum der Bevölkerung. Mit der Entwicklung der Tourismusindustrie wird versucht, die Struktur der

Euroregion zu nutzen und einen neuen Wirtschaftszweig aufzubauen, dessen Beschäftigungseffekte die Arbeitslosigkeit in der Region reduzieren, die Abwanderung abmildern und vor allem jungen Leute eine Arbeits- und Lebensperspektive gibt.

## 2. Die Euroregion Spree-Neiße-Bober

In diesem Kapitel wird die Untersuchungsregion dieser Arbeit, die Euroregion Spree-Neiße-Bober als deutsch-polnische Grenzregion vorgestellt. Der Tourismus basiert auf den landschaftlichen Besonderheiten und Schönheiten dieser überwiegend ländlich geprägten Region, deren Landwirtschaft die Grundlage für die touristische Erschließung darstellt. Damit von den touristischen Umsätzen eine breitere Anzahl von regionalen Unternehmen profitiert, haben sich auch in dieser Region regionale Marketinginitiativen gebildet. Die regionalen Vermarktungsinitiativen beruhen auf der Herstellung, der Verarbeitung und dem Verkauf regional erzeugter Produkte, überwiegend aus der Landwirtschaft, der Ernährungswirtschaft und des Handwerks. Der Absatz regionaler Produkte wird von den Verbrauchern und ihrem Verhalten bestimmt. Daher werden im Folgenden Motive und Ziele von Vermarktungsinitiativen ebenso erläutert wie ihre Grenzen, Wettbewerbsvorteile und lokale Umsetzungen.

### 2.1 Lage und Mitglieder



### Abbildung 1: Die Lage der Euroregion Spree-Neiße-Bober

Quelle: Euroregion Spree-Neiße-Bober, 2012b, <http://www.euroregion-snb.de/images>

Die Euroregion Spree-Neiße-Bober ist überwiegend ländlich geprägt und erstreckt sich über eine Fläche von 10.680km<sup>2</sup>, wobei 17% der Fläche in Deutschland liegen und 83% in Polen. In der Euroregion leben 952.209 Menschen, davon 29% auf der deutschen Seite und 7 % auf der polnischen Seite. Die durchschnittliche Bevölkerungsdichte liegt bei 90 Personen je km<sup>2</sup> in Deutschland und 72 Einwohner je km<sup>2</sup> in Polen.

Die Euroregion Spree-Neiße-Bober wird gebildet aus dem Landkreis Spree-Neiße und der kreisfreien Stadt Cottbus. Beide gehören zum Bundesland Brandenburg. Die deutsch-polnische Staatsgrenze bildet die Lausitzer Neiße. Im Norden schließt an die Euroregion Spree-Neiße-Bober die Euroregion Pro Europa Viadrina an und im Süden die Euroregion Neiße-Nysa-Nisa. Es grenzen im Westen der Brandenburger Landkreis Oberspreewald-Lausitz, im Nordwesten der Landkreis Dahme-Spreewald bzw. im Norden der Brandenburger Landkreis Oder-Spree, an. Im Süden grenzt die Euroregion an das Bundesland Sachsen. Der Landkreis Spree-Neiße hat mit der kreisfreien Stadt Cottbus im Jahr 2009 zusammen mit den Landkreisen Dahme-Spreewald, Elbe-Elster und Oberspreewald-Lausitz als großräumige Verantwortungsgemeinschaft die Energieregion Lausitz-Spreewald in Form eines freiwilligen Kooperationsverbundes gebildet.

Die polnische Seite der Euroregion umfasst große Teile der ehemaligen Wojewodschaft Zielonogorskie, die nach der administrativen Neuordnung vom 1.1.1999 den südlichen Teil der Wojewodschaft Lubuskie darstellt. Sechs Kreise (polnisch Powiat) gehören der Euroregion an: Powiat swiebodzinski, Powiat kroenienski, Powiat zielonogorski, Powiat zarski, Powiat zaganski, Powiat nowosolski. An die polnische Seite der Euroregion grenzt im Süden die Wojewodschaft Dolnoslaskie (Unterschlesien), östlich die Wojewodschaft Wielkopolskie (Großpolen), und nördlich die Wojewodschaft Zachodniopomorskie (Westpommern) an.

Zur Euroregion zählen zahlreiche Landschafts- und Naturschutzgebiete. Zu den vier Großschutzgebieten und bekanntesten Schutzgebieten gehören in Deutschland das Biosphärenreservat Spreewald und der Naturpark Schlaubetal. Landschaftlich gesehen ist der nördliche Teil der Euroregion dem Baruther Urstromtal zuzuordnen, der südliche Teil stellt eine typische Endmoränen-Landschaft mit Hügelzügen bzw. einzelnen Erhebungen dar. Den Süden der Region umrahmt der Lausitzer Grenzwall, zu dem u. a. der Muskauer Faltenbogen und der Niederschlesische Landrücken gehören.

Charakteristisch sind für die Landschaft, die zahlreichen Seen und Flüsse und ausgedehnten Waldflächen. Mehr als die Hälfte der Gesamtfläche der Euroregion ist mit Wald bedeckt, wobei der mitteleuropäische Kiefernwald auf Sandböden überwiegend das Landschaftsbild bestimmt. Es gibt aber auch auf nährstoffreicheren Böden Kiefernmischwälder mit Buchen, Eichen, Birken, Erlen, Akazien und Lärchen. Insbesondere auf polnischer Seite hat die Euroregion eine artenreiche Flora und Fauna. Neben Rehwild, Rot- und Schwarzwild gibt es zahlreiche Vogel- und Insektenarten, sowie Pilz- und Beerenarten.

Auf deutscher Seite liegt ein Teil des Oberspreewalds in der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Im Gegensatz zum künstlichen Gebilde der Euroregion ist der Spreewald ein einheitlicher Kultur- und Wirtschaftsraum. Der Spreewald ist eine historisch gewachsene Region und eine der wichtigsten Touristendestinationen in Brandenburg. Die Region des Spreewalds erstreckt sich über die Landkreise Spree-Neiße, Dahme-Spreewald und Oberspreewald-Lausitz. Die Stadt Cottbus definiert sich als „Tor zum Spreewald“ aber nicht zum Spreewald gehörig.

Der Spreewald ist eine uralte Natur- und Kulturlandschaft im Gebiet der Brandenburger Niederlausitz: 75km lang und 16km breit mit 970km Fließgewässern, die die Spree in das Baruther Urstromtal gegraben hat. Es handelt sich dabei um eine Niederungslandschaft, die von deutschen und sorbischen Kultureinflüssen geprägt wurde. Der Wirtschaftsraum Spreewald stellt ein kulturhistorisch gewachsenes, landschaftlich und ethnographisch einheitliches Gebiet mit ähnlicher Land- und Forstwirtschaft und mit räumlich gebundenen Wirtschaftsbeziehungen dar (SCHADE, 2005, 9).

Der Spreewald ist aber nicht das einzige Gebiet, das auf der deutschen Seite in der Euroregion Spree-Neiße-Bober liegt. Ein großer Teil des Landkreises Spree-Neiße, v.a. der östliche und südliche Teil, liegt in der Niederlausitz. Die Lausitz erstreckt sich vom Südrand des ostbrandenburgischen Heide- und Seengebiets bis zu den Mittelgebirgen des Lausitzer Berglands und des Zittauer Gebirges. Die westliche Begrenzung bietet das Kirchhain-Finsterwalder Becken, das Tiefland um Schwarzelster, die Westlausitzer Platte und das Elbsandsteingebirge. Im Osten war der Flusslauf des Bober Jahrhunderte lang der Ostrand der Lausitz. Da dies heute polnisches Territorium ist, wird die Lausitz heute im Osten von der Neiße begrenzt. Wie geschildert, sind sowohl Orte in Brandenburg als auch in Sachsen der Lausitzer Landschaft zuzuordnen.

Die Region weist in den überregionalen Studien die besonderen Probleme von strukturschwachen Regionen in den neuen Bundesländern aus. Sie kennzeichnen folgende



Entwicklungen: Bevölkerungsrückgang, geringe regionale Wirtschaftsdichte, hohe Arbeitslosigkeit, geringe Finanzdeckung der Kommunen, geringe technologische Leistungsfähigkeit, Fachkräftemangel, geringe Kaufkraft, geringe Zufriedenheit mit dem Leben in der Region und ein nicht abgeschlossener Strukturwandel (PROGNOS, 2010, 7f.; 2008, 22). Chancen für die Region werden in der Studie gesehen für das entstehende Lausitzer Seenland mit der Internationalen Bauausstellung IBA Fürst-Pückler-Land, den industriellen Kernen und Schwerpunkten der Klein- und mittleren Betriebe in Energie, Chemie/Kunststoffe, Nahrungsgüter und Maschinenbau, der Verbindung zwischen Unternehmen und Hochschulen mit dem Know-how Transfer im Umfeld der Hochschulen BTU Cottbus und Hochschule Lausitz in Senftenberg sowie der EU-Osterweiterung (BAIER, 2005, 143).

Die Wojewodschaft Lubuskie hat ihren Namen von der Lebuser Kulturlandschaft auf der deutschen und polnischen Seite der Oder. Die gesamte Wojewodschaft ist zu knapp 50% von Wald bedeckt. Knapp 37% der Fläche sind landwirtschaftlich genutzt. Das Lebuser Land wurde 2003/2004 zur grenzüberschreitenden Landschaft des Jahres gewählt.

## **2.2 Organisationsstruktur und Finanzierung**

Euroregionen sind i.d.R. als Vereine mit Geschäftsstellen in beiden Ländern organisiert. In der Euroregion Spree-Neiße-Bober liegt die Geschäftsstelle der polnischen Seite in Gubin, während die deutsche sich in Guben, dem deutschen Stadtteil von Gubin, befindet. Wie auch bei anderen Euroregionen, ist die Versammlung aller deutschen und polnischen Mitglieder, der Rat der Euroregion, das höchste beschlussfassende Organ. Es wählt die Vorstände, die die Vertretung des Vereines im jeweiligen Land darstellen. Das Präsidium setzt sich aus den Verständen beider Vereine zusammen und agiert als Beschlussorgan zwischen den Ratsversammlungen. In der Arbeitsgruppe Projektmanagement werden grenzübergreifende Steuerungsthemen beraten.

Der polnische Verein mit dem Namen „Verein der Gemeinden der Republik Polen Euroregion Spree-Neiße-Bober“ und der deutsche Verein „Euroregion Spree-Neiße-Bober e.V.“ sind Vertragspartner der Euroregion seit ihrer Gründung am 21. September 1993. (GRÜNDUNGSVERTRAG EUROREGION SPREE-NEIßE-BOBER, 1993, 2). Vereinszweck des „Euroregion Spree-Neiße-Bober e.V.“ ist laut Vereinssatzung in §2 (1) die *„Förderung der Völkerverständigung, der Toleranz und Aussöhnung sowie eines umfassenden, friedlichen, partnerschaftlichen Zusammenwirkens zur Entwicklung der deutsch-polnischen Euroregion“* (EUOREGION SPREE-NEIßE-BOBER, 2010, 2). Die Arbeitsaufgaben des Vereins haben sich im Lauf der Jahre gewandelt. Nach

Vereinsgründung im Jahr 1992 ging es zunächst um die Gründung funktionsfähiger Geschäftsstellen, und die gegenseitige Annäherung von Bürgern und Behörden sowie der Erstellung zukunftsfähiger Konzepte und Handlungsanleitungen. Heute steht vor allem die Durchführung der vielfältigen Projekte und deren Finanzierung durch die Mitgliedsbeiträge und Spenden, sowie insbesondere durch Zuschüsse von Europäischer Union, Bund und Land im Mittelpunkt der Arbeit (PETRICK, mündliche Mitteilung, 2012).

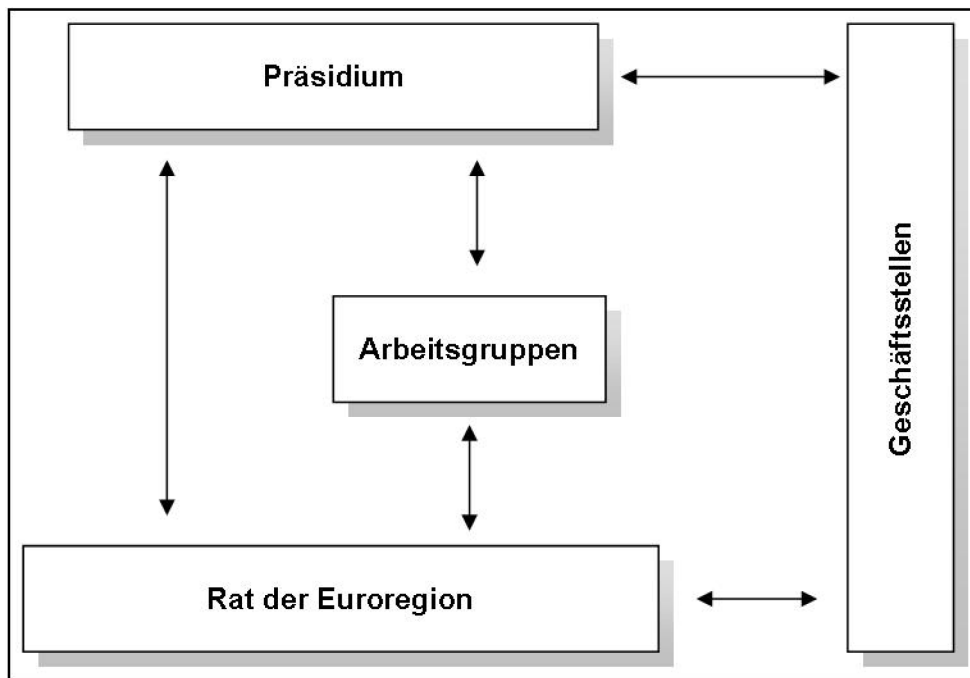


Abbildung 2: Organigramm

Quelle: Eigene Darstellung

Die organisatorische Tätigkeit der Geschäftsstellen wird finanziert aus Umlagen und Beiträgen der Vereine. Die technische Ausstattung und inhaltliche Arbeit wird aus nationalen und v.a. europäischen Mitteln aus dem INTERREG IV Programm unter dem Ziel der Territorialen Europäischen Zusammenarbeit 2007-2013, bestritten. Lediglich bei der Euroregion Euregio Egrensis, Arbeitsgemeinschaft Bayern e.V. wird die Finanzierung der Geschäftsstelle bislang komplett vom bayrischen Staat übernommen. Mit der INTERREG IV Periode ging ein Wechsel der Verwaltungsbehörde einher. Bis zum Jahr 2006 und dem Ende von INTERREG III war das Ministerium der Finanzen des Landes Brandenburg gemeinsame Verwaltungsbehörde. Seit Beginn des Jahres 2007 liegt die Verantwortung für das Gesamtprogramm und seine ordnungsgemäße Durchführung beim Minister für regionale Entwicklung der Republik Polen.

Euroregionen haben auch Zugang zu staatlichen Regionalbeihilfen des Bundes und der Länder zur wirtschaftlichen Angleichung von Entwicklungsrückständen. Die Wirtschaftsministerien der einzelnen Bundesländer fördern über die „Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ die „Primäreffektbetriebe in wirtschaftlich schwachen Regionen“. Unter jenen sind Existenzgründer, Fremdenverkehrseinrichtungen sowie Produktions-, Dienstleistungs- und Handwerksbetriebe. Ziel ist die Sicherung und Schaffung von wettbewerbsfähigen und qualifizierten Dauerarbeitsplätzen, sowie Stärkung der Wettbewerbs- und Anpassungsfähigkeit der Wirtschaft. Gefördert wird die Errichtung, einschließlich Verlagerung und Erweiterung von Betriebsstätten sowie Umstellung, Rationalisierung und Modernisierung der Produktion (NATIONALER STRATEGISCHER RAHMENPLAN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND 2007-2013; 2007, 31f.).

Die Stärkung der Konkurrenzfähigkeit und Innovationskraft der Unternehmen in der Grenzregion ist zugleich 2. Priorität des Nationalen Strategischen Rahmenplans für Polen für die Jahre 2007-2013 (POLNISCHER NATIONALER RAHMENPLAN 2007-2013, 2007, 40f.). An erster Priorität steht für die Polen im polnischen Teil der Euroregion der Ausbau der Infrastruktur, der im Vergleich zur deutschen Seite, erheblich defizitärer ist.

Die Geschäftsstellen der Euroregionen sind an der Umsetzung von grenzüberschreitenden Förderprogrammen unmittelbar beteiligt. Sie sind sowohl in die Erarbeitung von Entwicklungskonzepten und Programmdokumenten involviert, als auch am Management der Förderinstrumente beteiligt, und damit in einem erheblichen Umfang in die INTERREG Programme eingebunden. Die Geschäftsstellen der deutsch-polnischen Euroregionen Spree-Neiße-Bober, Pro-Europa Viadrina, und Pomerania vertreten im INTERREG Programm die Interessen der Wirtschafts- und Sozialpartner sowie weiterer nichtstaatlicher Organisationen, die an den euroregionalen Gremien beteiligt sind (PROGRAMM DER GEMEINSCHAFTSINITIATIVE INTERREG Brandenburg/Polen, 2000-2006, 106). Gleichzeitig beraten sie als sog. Regionale Kontaktstellen Antragsteller im INTERREG IV-Programm (GEMEINSAMES TECHNISCHES SEKRETARIAT BB-PL, 2007-2013 ZUR GRENZÜBERGREIFENDEN ZUSAMMENARBEIT POLEN (Wojewodschaft Lubuskie-Brandenburg, 2007-2013; 2007, 80).

Dass die Geschäftsstellen so eng mit der europäischen Regionalpolitik kooperieren, ruft auch Kritik hervor. *„Ziele, Orientierungen und Prioritäten von Euroregionen haben sich denen verfügbarer Förderprogramme immer mehr angeglichen“*, kritisiert KÖNÖNEN. Damit seien die proklamierten Ziele mittlerweile identisch mit den von der EU definierten

regionalpolitischen Entwicklungsvorstellungen und die Abwicklung von EU-Geldern in den Vordergrund der Arbeit der Geschäftsstellen getreten. „Damit rückten andere, wichtige, grenzüberschreitende Maßnahmen in den Hintergrund“ (KÖNÖNEN, A, 2004, S. 74ff).

Zur Erreichung des europäischen Ziels der Europäischen, Territorialen Zusammenarbeit stellt die Europäische Union die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zwischen der Wojewodschaft Lubuskie und Brandenburg für den Zeitraum 2007-2013 aus dem EFRE-Strukturfonds insgesamt 124 Mio.€ zur Verfügung. Der nationale Beitrag Polens und Deutschland beläuft sich auf zusätzlich knapp 22 Mio.€, so dass insgesamt Finanzmittel von rund 146 Mio.€ für die Euroregionen Spree-Neiße-Bober und Pro-Europa Viadrina verfügbar sind. In die folgenden Tabelle sind die Förderprioritäten 1-4 der Reihe nach dargestellt. Die Summe der Fördermittel in € umfasst neben der Ko-Finanzierung durch EU auch die nationalen Beiträge durch die Länder Polen und Deutschland, bzw. das Land Brandenburg und die Wojewodschaft Lubuskie.

Tabelle 2: Finanzielle Förderung grenzüberschreitender Zusammenarbeit

<b>Förderprioritäten</b>	<b>Fördermittel in EUR</b>
<b>Förderung der Infrastruktur und Verbesserung der Umweltsituation</b>	84.046.570
<b>Förderung der Wirtschaftsverflechtungen sowie der Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft</b>	14.294.156
<b>Förderung der Weiterentwicklung der Humanressourcen und grenzüberschreitenden Kooperation</b>	41.636.201
<b>Technische Hilfe</b>	6.141.091
<b>Finanzmittel insgesamt</b>	146.118.018

Quelle: Eigene Zusammenstellung auf Basis des Operationellen Plans für Lubuskie für die Förderperiode 2007-2013, 2008, 44

Nach der 11. Sitzung des deutsch-polnischen Begleitausschusses für das Operationelle Programm (Wojewodschaft Lubuskie) – Brandenburg 2007-2013 am 6.3.2012 ist erkennbar, dass die Fördermittel für die Priorität 2 (Wirtschafts- und Wissenschaftsentwicklung) völlig ausgeschöpft sind und nur noch geringe Mittel für die Priorität 3 (Weiterentwicklung der Humanressourcen und grenzüberschreitender

Kooperation) verfügbar sind. Lediglich in Priorität 1 (Infrastruktur & Umwelt) können bis zum Ende der Förderperiode 2013 noch Mittel aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) finanziert werden. Diese Tabelle nimmt zur Basis die Beiträge der Gemeinschaftsbeteiligung durch die EU in Mio €. Die nationalen Beiträge bleiben hier unberücksichtigt; ebenso der Ausgabenstand bei Priorität 4, der technischen Hilfe.

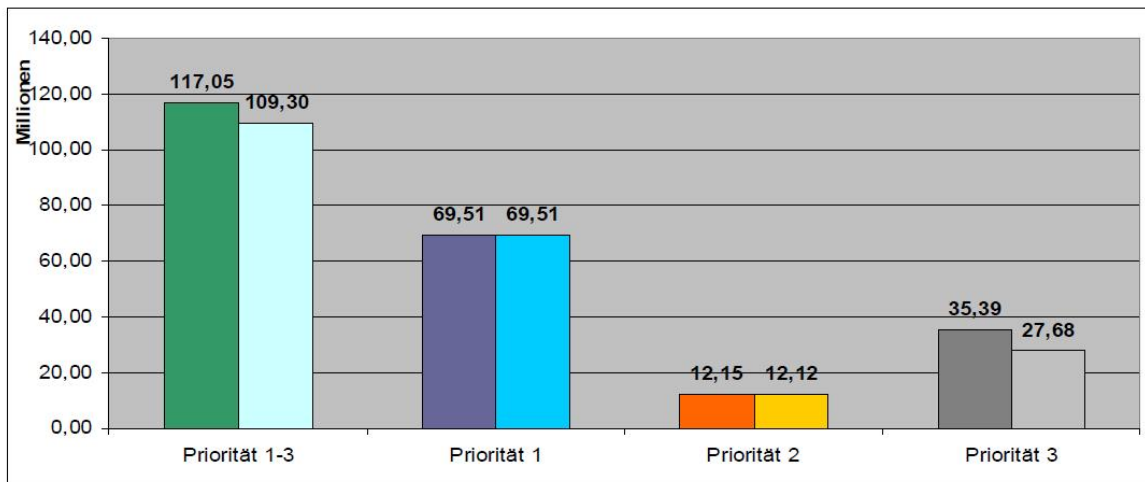


Abbildung 3: Umsetzungsstand des operationellen Programmes

Quelle: Gemeinsames Technisches Sekretariat Polen-Brandenburg 2007-2013, 2012, <http://de.plbb.eu/index>

Antragstellern aus der Euroregion Spree-Neiße-Bober steht mit dem Small-Project-Fund (SPF) und Netzwerkprojekten ein Instrument zur Verfügung mit dem mit relativ geringem bürokratischem Aufwand Projekte durch die EU gefördert werden können. Bis Ende März 2012 hat die Euroregionale Bewertungskommission in der laufenden Förderperiode von Mitte 2008 bis Anfang 2012 für 557 Projekte Förderungen in Höhe von 4,7 Mio € bewilligt (EUROREGION SPREE-NEIßE-BOER, 2012, [www.euroregion-snb.de/de/3xcms/-layoutmanager/popup\\_news.php?tm\\_nr=173](http://www.euroregion-snb.de/de/3xcms/-layoutmanager/popup_news.php?tm_nr=173)).

## 2.3 Regionale Wirtschaft

Das grundlegende Ziel der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Euroregion Spree-Neiße-Bober lag im Rahmen der INTERREG IIIA-Förderperiode bis zum Jahr 2006 darin, das Entstehen grenzübergreifender wirtschaftlicher und sozialer Pole zu fördern. In dieser Förderperiode werden zum einen Prozesse der Umstrukturierung der ländlichen Räume hin zu einem Aufbau von Industriezentren unterstützt, zum anderen aber auch versucht, den traditionellen Wirtschaftszweig Landwirtschaft neue Impulse zur Entwicklung zu geben. Die Landwirtschaft hat als Wirtschaftszweig zu Beginn des 21. Jahrhunderts zwar durch Umstrukturierungsmaßnahmen in der Grenzregion an Bedeutung

verloren, ist aber nach wie vor ein wichtiger Wirtschaftsfaktor (GEMEINSAMES TECHNISCHES SEKRETARIAT BB-PL, 2007-2013, 2007, 20). Sie bestimmt weiterhin die Struktur des ländlichen Raumes und prägt das Landschaftsbild im Kreis Spree-Neiße und den Lebensraum der Bevölkerung.

Der Kammerbezirk Südbrandenburg der IHK Cottbus und HWK Cottbus hat als Wirtschaftsstandort mit Vattenfall Europe Mining & Generation, BASF Schwarzzeide, Samsung Corning Deutschland GmbH einige große Unternehmen, relativ wenige mittelständische Unternehmen und eine Vielzahl Kleinunternehmen, die in einer vielfältigen Branchenstruktur, der so genannten „Lausitzer Mischung“ organisiert sind (Zundel et al. 2003, 169). In dem Bezirk sind 45.781 Unternehmen bei IHK und HWK registriert; davon 7.311 in Cottbus und 9.149 im Landkreis Spree-Neiße. Sind im Jahr 2010 in Cottbus noch 71% im erwerbsfähigen Alter und im Landkreis Spree-Neiße 86%, so werden es im Jahr 2030 in Cottbus noch 51% und im Landkreis Spree-Neiße 50% der Bevölkerung sein. Neben Überalterung ist die der Kammerbezirk auch von Bevölkerungsrückgang gekennzeichnet (IHK/HWK Cottbus, 2011a, 4f). Positiv ist zu vermerken, dass die Kaufkraft in den letzten Jahren pro Einwohner konstant auf 5282€ pro Einwohner im Jahr 2011 gestiegen. Die Kaufkraft je Einwohner ist in Cottbus seit 2006 um 8,6% und im Landkreis Spree-Neiße um 13,3% gestiegen. Im Vergleich zum Land Brandenburg ist die Kaufkraft geringer als der Landesdurchschnitt (IHK/HWK Cottbus, 2011b, 14). Bundesweit gaben die privaten Haushalte in Deutschland im Jahr 2010 5,8% für Beherbergung und Gastronomie, 14% für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren aus (EBENDA, 2011b, 11).

Auch in Polen Kaufkraft in den letzten Jahren gestiegen; vom Jahr 2009 auf 2010 um 3,7%. Das durchschnittliche Einkommen liegt in Lubuskie bei 1153 Zloty. Die Einwohner von Lubuskie gaben im Jahr 2010 durchschnittlich pro Kopf 25% ihres verfügbaren Einkommens für Lebensmittel, 3,5% für Getränke und Tabakwaren und etwas über 2% für Beherbergung und Gastronomie aus (URZAD STATYSTYCZNY ZIELONA GORA, 2011, 2).

Im Jahr 2011 waren, unter allen Wirtschaftszweigen, 44% der IHK-Unternehmen im Dienstleistungssektor, 29% im Handel, 9% im Gastgewerbe, 3% im verarbeitenden Gewerbe und 2% in Land- und Forstwirtschaft tätig. Im Handwerk zählten 4% der Unternehmer zum Nahrungshandwerk (IHK/HWK, 2011a, 13f). Das Ernährungsgewerbe ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl kleinerer und mittlerer Unternehmen wie Gourmet, Mineralquellen Bad Liebenwerda, Peitzer Edelfisch, Bauer-Fruchtsaft, Kunella Feinkost

oder die Schokoladenfirma Felicitas. Im Wirtschaftsraum Spreewald sind Obst- und Gemüseverarbeitungsunternehmen ansässig. Dazu zählen u.a. die Firmen Spreewaldkonserven Golßen (Spreewaldhof), und Spreewald-Konserven-Feldmann und Rabe Spreewald Konserven.

Im Jahr 2011 lag die Arbeitslosenquote im Land Brandenburg bei durchschnittlich 10,2% und in der Wojewodschaft Lubuskie bei durchschnittlich 15,4%. Auch in dem deutschen Gebiet der Euroregion Spree-Neiße-Bober ist die Arbeitslosigkeit geringer als im polnischen (URZAD STATYSTYCNY; 2012, 1). Sind in Deutschland mehr Männer arbeitslos, so überwiegt in Lubuskie die Frauen-Arbeitslosigkeit.

#### Die Landwirtschaft im Landkreis Spree-Neiße

In Brandenburg gab es 5566 Landwirtschaftsbetriebe im Jahr 2010, von denen die meisten mehr als 1000ha landwirtschaftliche, genutzte Fläche bearbeiteten. Die Zahl der Arbeitskräfte sinkt ständig und betrug 36.500 im Jahr 2010 (AMT FÜR STATISTIK BERLIN-BRANDENBURG, 2012a, 1). Mehr als 78% der landwirtschaftlichen Nutzfläche ist Ackerfläche vor Grünland. Getreide sind die am meisten angebauten Feldfrüchte vor Feldfutter und Ölfrüchten (MINISTERIUM FÜR INFRASTRUKTUR UND LANDWIRTSCHAFT DES LANDES BRANDENBURG, 2010, 41). Die Bestände an Rindern und Schweinen dominieren vor den Schafen. Die Landwirtschaft ist nach dem Bergbau das zweitstärkste produzierende Gewerbe im Landkreis Spree-Neiße. 35,5% oder 58.504ha der gesamten Kreisfläche sind Landwirtschaftsflächen (MIL, 2006, 140). 349 landwirtschaftliche Betriebe mit einer landwirtschaftlichen Nutzungsfläche von 50.754ha werden jährlich durch Agrarförderungsmaßnahmen unterstützt. Von allen landwirtschaftlichen Unternehmen betreiben 43 landwirtschaftliche Unternehmen auf 7.742ha biologischen Landbau. 46 landwirtschaftliche Unternehmen sind Direktvermarkter. Dazu kommen weitere 10 Gartenbaubetriebe, die Obst und Gemüse direkt vermarkten. Auch von den 159 Imkern des Landkreises gibt es einige, die ihren Honig und Honigprodukte selbst vermarkten (LANDWIRTSCHAFTSAMT SPREE-NEIßE, 2008). Vier Fischereibetriebe bewirtschaften über 2000ha Teichfläche, und können EU-Agrarförderungsmaßnahmen beantragen. Die Gesamtfläche der Jagdbezirke beträgt 164.800.00ha. 114 Jagdgenossenschaften und 63 Eigenjagden haben eine bejagbare Fläche von rund 145 Tausend Hektar zur Verfügung, auf der Schwarzwild, Rotwild, Rehwild, Dammwild und Muffelwild bejagt wird.

Weiterverarbeitende, industrielle Verarbeitung von Fleisch und Milch existiert im Landkreis nicht mehr. Molkereien und Schlachthöfe im industriellen Maßstab gibt es nicht.

Lediglich einige Landwirte als Direktvermarkter haben eigene Schlachtkapazitäten bzw. vermarkten die eigenen Milch und Milchprodukte. Dazu gehören vor allem Schafs- und Ziegenmilch. Was Lebensmittelerzeugung und -handel betrifft, so unterliegen ca. 2000 Unternehmen des Kreises der Überwachung von Lebensmittel, Wein, Kosmetik und anderen Bedarfsgegenständen. Zu diesen zählen auch landwirtschaftliche Betriebe, soweit sie Lebensmittel herstellen. Rund 500 dieser Betriebe sind Einzelhändler.

Fischzucht, Fischfang und Fischzubereitung haben in Brandenburg eine sehr lange Tradition, da in Brandenburg zwischen Elbe, Havel, Spree und Oder mehr als 3.000 Seen, 30.000km Flussläufe und 680 Fischteiche gezählt werden können. Sie liegen zumeist in den Großschutzgebieten, wie Naturparken, Biosphärenreservaten und Nationalparken. Brandenburg hat einen Anteil an der Gewässerfläche Deutschlands von 11,6%. 160 Fischereibetriebe beschäftigen 700 Arbeitskräfte (MIL, 2010, 99). Eine besondere Stellung innerhalb der Fischwirtschaft nimmt die Teichwirtschaft in Spreewald und Lausitz ein. Die Peitzer Teichwirtschaft existiert seit dem 16. Jahrhundert. Die Stadt Cottbus hatte bis in das Jahr 1923/1924 die größte Vermarktungsbörse für Karpfen in ganz Mitteleuropa. In den Produktionsregionen von Karpfen in den Bundesländern Sachsen, Bayern oder Brandenburg liegt auch der Pro-Kopf-Verbrauch höher. Die Betriebe der Teichwirtschaft werden als landwirtschaftliche Betriebe geführt, und sind damit bei der EU antragsberechtigt, solange sie beim Absatz den Zukauf ihrer Ware aus Fremdbeständen auf 30% begrenzen.

#### Die Landwirtschaft in der Wojewodschaft Lubuskie

In der Wojewodschaft Lubuskie werden 500.000 ha landwirtschaftlich bearbeitet. 6.5% des Bruttosozialprodukts direkt von der Landwirtschaft erwirtschaftet (URZAD STATYSTYCNY; 2011b, 1). Die durchschnittliche, landwirtschaftliche Nutzfläche eines Betriebes lag 2010 bei 10,3 ha. Im Jahr 2010 wurden in Lubuskie auf 65,5% der genutzten, landwirtschaftlichen Fläche Getreide angebaut, gefolgt von Futterpflanzen- und Kartoffelanbau. Rinder machen 29% des Tierbestandes aus, Schweine 69% und Schafe 2%, wenngleich die Tierhaltung seit dem Jahr 2002 von 356 tausend auf 239 tausend Stück Ende 2010 stark abgenommen hat (EBENDA, 2011, 3). Der Anteil der Industriekulturen, z.B. zur Rapsölherstellung hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Land-, Forst- und Wasserwirtschaft stellen auch zunehmend Rohstoffe für die wachsende Leichtindustrie in Polen her. Der Anteil der Forstwirtschaft hat sich zu Lasten der Landwirtschaft erhöht. Die Nahrungsgüterwirtschaft ist ein wichtiger Industriezweig im polnischen Teil der



Euroregion und konzentriert sich v.a. auf die Stadt Zielona Gora und die Stadt Szwiebodzin.

#### Landwirtschaftliche Nischenproduktionszweige in der Euroregion Spree-Neiße-Bober

Die Teichwirtschaft, die Fischzucht von Binnenfischen, stellt einen Nischenmarkt da. Die Teichwirte legen künstlich Teiche an, die planvoll bewirtschaftet werden. In Deutschland gilt die Teichwirtschaft als Teil der landwirtschaftlichen Tierzucht. Teichwirte haben damit Anspruch auf Agrarsubventionen. In Polen zählt dagegen die Teichwirtschaft nicht zur Landwirtschaft. Die Betriebe können daher auch keine Agrarsubventionen aus der Europäischen Union erhalten.

In Deutschland dient die Teichwirtschaft überwiegend der Aufzucht und Produktion von Karpfen, Schleien, Zander und Hecht in der Karpfenteichwirtschaft, sowie Regenbogenforellen, Bachforellen, Stören und Saiblinge innerhalb der Forellenteichwirtschaft. Manche Betriebe haben sich auf die Brutaufzucht, oder auf die Jungfischaufzucht spezialisiert und verkaufen die Jungfische. Am häufigsten sind die Aufzuchtbetriebe, die die Tiere mästen, nach einem bestimmten System die Teiche selbst abfischen, ausnehmen, verarbeiten, für den Versand fertig machen und direkt an Kunden anliefern. Diese Art der kommerziellen Fischproduktion gibt es auch in Lubuskie. Sowohl die deutschen, als auch die polnischen Betriebe sind eingebunden in nationale und supranationale Einkaufs-, Vertriebs- und Verkaufsstrukturen. Ihre Verkaufspartner sind neben Fachhändlern die supranational agierenden Lebensmitteleinzelhändler. Die Fischerproduzenten in beiden Seiten der Euroregion sind Konkurrenten in einem europäischen Markt, auf dem hauptsächlich der Preis als regulierende Größe über Art und Umfang des Absatzes entscheidet.

Neben der kommerziellen, auf Export ausgerichteten Fischwirtschaft hat die Zahl der Teichwirtschaften, in denen Hobbyangler ihrem Freizeitvergnügen mit oder ohne Familie in Teichen und abseits der natürlichen Fließgewässer nachgehen, in den letzten Jahren zugenommen. Dieser Trend wird von den befragten Teichwirten bestätigt. Für Angler hat diese Form des Angelns den Vorteil, dass keine nationalen Angelerlaubnisse eingeholt werden müssen. Die Angler brauchen keine Angelerlaubnis. Die Eigentümer der Teichwirtschaft entscheiden was, wann und wie viel aus den Teichen geangelt wird. Die geangelten Fische werden dann gewogen und entweder direkt auf dem Teichgrundstück z.B. auf dem Grill gebraten oder nach Hause transportiert und dort zubereitet. Die Hobbyangler in den Betrieben auf der polnischen Seite kommen in der Regel aus Lubuskie oder Berlin-Brandenburg und sind in der Mehrzahl männlich. Vor allem die polnischen

Angler kommen aber auch gerne über das Wochenende mit der Familie mit zum Angeln. Im deutschen Teil der Euroregion sind es die deutschen Angler aus dem Kreis, benachbarten Kreisen oder auch Berlin, die in der Teichwirtschaft ihrem Hobby nachgehen. Allein im deutschen Anglerverband Brandenburg sind 67.000 Mitglieder in 1500 Vereinen registriert und stellt damit ein großes Kundenpotenzial dar (LANDESANGLERVERBAND BRANDENBURG; 2012, <http://www.landesanglerverband-bdg.de>). Hinzu kommen 9000 Mitglieder aus Berlin in 180 Vereinen (LANDESANGLERVERBAND BERLIN, 2012, <http://www.landesangler-verband-berlin.de>), um die sich u.a. die polnischen und deutschen Teichwirte der Euroregion bemühen. Sowohl bei den polnischen, als auch bei den deutschen Betrieben gibt es einen Trend Richtung Erlebnis. So bieten deutsche Betriebe beispielsweise neben einfachen Übernachtungsunterkünften, auch Kanuverleih, Kanutouren oder auch Floßverleihe oder Angeltouren als Ergänzung zum Angeln an. Ein polnischer Betrieb baut für die Familien verstärkt Unterkünfte in Form von einfachen Holzhäusern und auch einen kleinen Kinderspielplatz, ein anderer plant gar eine Art Wildpark und Streichelzoo um die Attraktivität für die mitreisenden, nicht angelnden Familienmitglieder zu erhöhen und die Verweildauer der Familie zu verlängern.

## **2.4 Regionale Marketinginitiativen**

Im Regionalmarketing gibt es verschiedene Organisationsformen und Akteure. Für Regionalinitiativen ist charakteristisch, dass sie erste Ansätze zur Entwicklung von Regionen bieten, indem sie regionale Akteure zusammenführen und Netzwerke bilden. Sie versuchen sich strategisch zu orientieren und konzentrieren sich auf ausgewählte Maßnahmen (BAIER, 2005, 17). Ein Beispiel bildet hier zunächst das Regionalmanagement (Brandenburgische) Lausitz, später Lausitz-Spreewald mit den prioritären Handlungsfeldern Wirtschaft und Tourismus. Das Regionalmanagement wurde im Jahr 2009 in die Energieregion Lausitz-Spreewald GmbH hinein kooptiert. Regionalmarketinggesellschaften, in der Organisationsform der GmbH oder des eingetragenen Vereins verknüpfen kommunale, wirtschaftliche und nicht erwerbswirtschaftliche Interessen, sind i.d.R. interdisziplinär und fachlich ausgerichtet und auf Dauer für eine nachhaltige Entwicklung der Region ausgelegt. Sie beruhen auf der Freiwilligkeit der Akteure sind konsensorientiert und identitätserzeugend, wobei der Trend bei wachsender Professionalisierung eindeutig zur Bildung von GmbHs im Regionalmarketing geht (BAIER, 2005, 137).

In Deutschland haben sich ganz unterschiedliche Regionalmarketinginitiativen entwickelt, denn die Aktivitäten dieser Initiativen sind zunächst getragen von den Aktivitäten einzelner Akteure. Erst in der Entwicklung der Initiativen werden ganzheitliche Regionalmarketingstrategien erarbeitet, um Organisationsformen für langfristige Zusammenarbeit zu schaffen und Kooperationsprozesse in der Region zu stabilisieren. Neben Aktivitäten des Innen- und Außenmarketings einer Region kann der thematische Schwerpunkt der Initiativen daher auf den jeweiligen prioritären Handlungsfeldern wie Wirtschaft, Tourismus und/oder Landwirtschaft beruhen.

Vor dem Hintergrund der spezifischen Ausdifferenzierung von Regionen in Deutschland hat sich eine Vielzahl regionaler Vermarktungsinitiativen mit den unterschiedlichsten Regionsbezügen entwickelt. Es existieren landesweite Programme und Gütezeichen, Projekte auf Landkreis-, Stadt- oder Gemeindeebene, Projekte von Gebietskörperschaften (Landkreisen), Projekte mit (länderübergreifenden) Landschaftsbezeichnungen und Projekte mit klarer Definition des Aktionsraumes. Im Bundesverband der Regionalbewegung sind im Jahr 2011 in Deutschland 56 Regionalvermarktungsinitiativen organisiert (REGIONALBEWEGUNG, 2012, [www.Regionalbewegung.de](http://www.Regionalbewegung.de)). Als erstes Bundesland hat Bayern im Jahr 2007 eine eigene Landesgruppe im Bundesverband der Regionalbewegung gegründet, die sich mit der Erarbeitung von Nahversorgungskonzepten beschäftigt, Beratung in Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten für regionale Initiativen anbietet, sowie regionale Entwicklungen von wohnortnahen Bildungseinrichtungen, Tourismus und regionale Produktvermarktung konzeptionell vorantreiben. Im Jahr 2011 gründete sich die Interessengemeinschaft Regionalbewegung Nordrhein-Westfalen, mit dem Ziel, die bestehenden Initiativen besser miteinander zu vernetzen, den Regionalgedanken und Entwicklungen im Rahmen einer nachhaltigen Kulturlandschaftsentwicklung unter Einbeziehung der bäuerlich strukturierten, landwirtschaftlichen Betriebe weiter voranzutreiben. Der Erfahrungsaustausch mit dem Lebensmittel-Einzelhandel soll intensiviert werden.

Die Versorgung einer Region mit regionalen Produkten ist davon abhängig, welche Produktions-, Verarbeitungs-, Handels- und Transportstrukturen in der Region vorherrschen und inwiefern es einer regionalen Vermarktungsinitiative gelingt, diese Strukturen zu bündeln, damit möglichst viele regionale Waren auch regional abgesetzt werden können.

Am Markt beginnen kleinräumige, regionale Marketinginitiativen oft mit der Vermarktung von einzelnen Agrarprodukten und Lebensmitteln. Sie sind dann mit einer einzigen,

regionalen Vermarktungsstrategie für ökologisch und konventionell wirtschaftende, landwirtschaftliche Betriebe erfolgreich, da die Besonderheiten von Regionalität und ökologischer Produktion einander ergänzen und für kleinere und mittelgroße Regionen ein differenzierter Ansatz schon auf Grund zu geringer Potenziale wenig Erfolg zeigt. Sie offerieren in einer komplementären Angebotsstrategie ökologische und konventionelle Produkte aus der Region, wobei die ökologischen Produkte sich dabei durch klare Zusatzmarkierung absetzen, erkennbar und unterscheidbar sind (SCHADE, 2003, 12). Der Vermarktung ökologischer Produkte kommt innerhalb der regionalen Vermarktung eine besondere Bedeutung und Stellung zu, wenngleich Regionalität für ökologische Produkte in Deutschland, trotz der großen Zahl der Direktvermarkter noch nicht ausgeschöpft ist und sowohl Experten, als auch Politiker, wie der baden-württembergische Minister für den ländlichen Raum und Verbraucherschutz, in der Kombination von Regionalität und Bio Potenzial sehen, sofern Vermarktung und Integration des Absatzes in bestehende Absatzstrukturen verbessert würden (LEBENSMITTELZEITUNG, 37, 16.9.2011, 54).

Kleinräumige, regionale Marketinginitiativen gründen sich z.B. vor dem Hintergrund ernährungswirtschaftlicher Krisen und Debatten. Um die Funktion des ländlichen Raumes als Nahrungsmittellieferant, sind regionale Initiativen zur Schaffung regionaler Teilmärkte entstanden. Die regionale Nahrungsmittelversorgung dient einem alternativen Ernährungsmuster, der Nachhaltigkeit und dem Umweltschutz ländlicher Regionen, dem Erhalt von Kulturlandschaften und der regionalen Wirtschaftsförderung (SINDEL, 2011,4). Sie verfolgen ökonomische, ökologische und soziale Ziele. Ihnen liegen u.a. folgende Motive zugrunde (MICHELS, 2002, 142;):

- Ausgeprägte Produktaffinitäten beim Nahrungsmittelkonsum für Regionales
- Marktnischen sind dort offen, wo internationale Konzerne auf limitierte Sortimente setzen
- Regionale Anbieter haben Vorteile bei Qualitäts- und Frischeprodukten. Die internationale Arbeitsteilung verschafft Kostenvorteile v.a. bei Markenartikeln und hochverarbeiteten Produkten.
- Sicherheit und Transparenz lassen sich besser umsetzen und/oder dem Verbraucher besser kommunizieren.
- Regionalitätskonzepte, die umweltschonende, schadstoffarme, artgerechte Erzeugung mit kurzen Wegen favorisieren, finden im zertifiziert ökologischen Anbau ihre natürliche Realisierung.

Das Ausmaß der Verbrauchernachfrage nach regionalen Produkten wird bestimmt durch gesellschaftliche Entwicklungen und Strukturen und individuelle Lebensgestaltung. Verbrauchertrends und soziodemographische Strukturen bestimmen die Erzeugung, Verteilung, Beschaffung, Zubereitung und den Verzehr von Nahrungsmitteln.

Regionale Ernährung ist auch gekoppelt mit dem Wunsch der Erhaltung regionaler Esskulturen in bewusster Abgrenzung von globaler Einheitsnahrung (global food) und dem Streben nach Eindämmung gesundheitlicher Risiken, die sich aus der internationalen Produktion und dem Absatz von Lebensmitteln ergeben. Der Konsum traditioneller Gerichte mit individueller Zubereitung, bei deren Genuss man sich Zeit lässt, steht dem global genormten industriellen Massennahrungsmittel gegenüber: „fast food versus slow food (SCHMIDT 1997) und global versus local food“ (BESCH, 2002,9).

Verbraucher transferieren das Image einer Region auf die dort hergestellten Produkte (SCHADE/LIEDTKE, 1995, 47). Eine erfolgreiche Herkunftsstrategie ist nur dann vermarktbar, wenn ein positives Image der Region in Bezug auf das Produkt existiert (LEITOW/JADER, 2005, 210). LEITOW kommt zu dem Schluss, dass sich das Lebensmittelimage der Region Spreewald sich positiv von dem Image Brandenburgs abhebt und gegenüber dem Image deutscher Lebensmittel sogar als überlegen angesehen wird (LEITOW, 2005, 159). Eine erfolgreiche Vermarktung Spreewälder Produkte durch eine Regionalinitiative ist damit gegeben.

## 2.5 Regionales Ernährungsverhalten

Regionale Lebensmittel<sup>3</sup> werden von DORANDT definiert als „in der (Erhebungs-) Region erzeugte, verarbeitete, veredelte und gegebenenfalls verpackte, entsprechend gekennzeichnete, sowie dort verkaufte, Produkte“ (DORANDT, 2005, 11). Diese Definition ist grundlegend für das Verständnis einer Region als Wertschöpfungsregion, einer Region, in der sowohl Erzeugung, Verarbeitung, Verteilung und Transport erfolgen. Produktion und Verkauf regionaler Produkte können nur florieren, wenn genügend Verbraucher das Bewusstsein für die Qualität und Besonderheit regionaler Produkte entwickelt haben und am point-of-sale auch in tatsächliches Kaufverhalten umsetzen.

Bei der Einkaufsentscheidung dominieren die **primären Entscheidungsmerkmale** Frische, Geschmack und Aussehen für die Konsumenten (SCHADE, 2000,96). Diese Kaufmotive müssen befriedigt werden, bevor weitere Entscheidungskriterien kaufentscheidend wirken können. Die nachweisbare, garantierte, regionale

---

<sup>3</sup> Der Begriff regionale Lebensmittel wird synonym mit dem Begriff der Regionalprodukte verwandt

Herkunftsidentität der Produkte gehört zu den sekundären Entscheidungskriterien und stiftet für die Verbraucher lediglich einen Zusatznutzen. Der Zusatznutzen entsteht durch die Vertrautheit, der regionalen Identifizierung, als Abgrenzung zur anonymen Globalisierung, und der Nähe zum Produzenten bzw. Händler. Diese Aspekte können mit ökologischen Lebensmitteln erfolgreich kombiniert werden. Es ist allerdings zu konstatieren, dass Studien aus dem Jahr 2011 der DLG und Taste sowie von Nestlé zu dem einhelligen Fazit kommen, dass für die meisten Konsumenten beim Einkauf der Waren die Regionalität vor dem Einkauf von Bio-Produkten rangiert (WEIK, 2011, 13f., LEBENSMITTELZEITUNG, 38, 23.9.2011,38). Die Studie von DLG und Taste macht dahinter die Themen Nachhaltigkeit und Fair Trade aus und geht davon aus, dass Regionalität ein Trend ist der zwischen 15-55 Jahren anhalten ist. Immerhin 97% der Befragten unterschiedlicher Milieus und regionaler Herkunft können darüber hinaus den Begriff Regionalität erklären. Es gibt Traditionsmarken, die als regionale Produkte hohe Akzeptanz finden und auch einige regionale Handelsmarken haben einen hohen Grad an Marktdurchdringung. Dazu zählen beispielsweise die Sachsenmilch-Produkte im Osten Deutschlands oder die Produkte der Coop-Marke „Unser Norden“ in Norddeutschland (LEBENSMITTELZEITUNG, 40, 7.10.2011, 86). Auch die Discounter haben die Themen, Regionalität, nachhaltiges Wirtschaften und Fair Trade entdeckt und haben eigene Regionalmarken aufgebaut, wie seit Januar 2010 Lidl mit seiner Regionalmarke „Ein gutes Stück Heimat“ (LEBENSMITTELZEITUNG,43, 29.10.2010., 6 und 16, 21.4.2011, 60). Die regionalen Eigenmarken des LEH werden durch Werbekampagnen unterstützt und bei der Platzierung von Regionaltheken wird mit Regionalmarketinginitiativen zusammen gearbeitet und die Werbung des LEH ist deutlich stärker auf Regionalität ausgerichtet (WEIK, 2011, 14f.).

Qualitätszeichen in Form von regionalen Marken und Siegeln und Ursprungsbezeichnungen wie die „Spreewälder Gurke“ dienen zunächst der Orientierung von Verbrauchern. Die „eindeutig deklarierte Herkunft des Rohstoffs und des verarbeiteten Produkts bietet die Möglichkeit, Zusatznutzen zu stiften und sich – bei gleichem Zusatznutzen – von der Konkurrenz abzuheben (SCHADE, 2003,12). Mit zunehmendem Verarbeitungsgrad eines Produktes, nimmt allerdings das Bedürfnis der Konsumenten nach Herkunftsinformation ab (CZECH, 2002, 17). Auch wenn in den letzten Jahren die Sensibilität der Verbraucher für Regionalprodukte durch gesellschaftliche Diskurse über Nachhaltigkeit oder Carbon Footprint deutlich gestiegen ist, reicht die hohe Bedeutung der

Region als alleiniges Kaufargument nicht aus (LEBENSMITTELZEITUNG, 27,8.7.2011, 40).

In der deutschen Gesellschaft, mit seinem Angebot von mehreren tausend Lebensmittelprodukten, gibt es nicht nur einen übersättigten Markt, in dem das Angebot die Nachfrage übersteigt, sondern auch eine positive Nahrungsbilanz, d.h. es wird mehr konsumiert als physiologisch verbraucht. Die Vielzahl des Angebots kann auch die Konsumenten überfordern. Der mündige Konsument wird zum **verwirrten Konsument**, wenn es dem Konsumenten nicht gelingt, die Informationen eindeutig zuzuordnen. Sind z.B. zu viele regionale und/oder ökologische Herkunftszeichen auf der Verpackung eines Produktes, so kann dies auch zur Verwirrung führen. Auch wenn vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz das Internetportal namens Lebensmittelklarheit.de gegründet wurde, so ändert dies nichts an der Tatsache, dass der Begriff „regional“ weiterhin nicht rechtlich definiert ist (LEBENSMITTELZEITUNG; 38, 22.9.2011, 38). Hinzu kommt, dass nach einer Untersuchung der Verbraucherzentrale Hessen vom Mai 2011, bei rund 90% der untersuchten Regionalprodukte die regionale Herkunft in Angebotsprospekten und auf den Prospekten nicht klar erkennbar sei (LEBENSMITTELZEITUNG; 27, 8.7.2011, 40). In diesem Fall greifen Konsumenten zu etablierten Marken, bleiben bei bewährten Konsumgewohnheiten, kaufen das Gleiche wie Freunde oder Angehörige, oder bleiben beim Kauf des billigsten Produktes (NIEJAHR, 2007, 25).

Einerseits hält der Trend zu preiswerten Lebensmitteln und Preiseinstiegs-Handelsmarken an. Dies wird verstärkt durch den Konkurrenzkampf im Handel, dem vernachlässigten Wert von Lebensmitteln und dem Volkssport der Jagd nach Schnäppchen. Andererseits werden vom gleichen Verbraucher aber auch Produkte aus dem hochpreisigen Segment gekauft, weshalb der Trend zum Herstellermarkenkauf unvermindert daneben besteht. Der Verbraucher ist keine einheitliche Nachfrage-Persönlichkeit mehr, sondern greift zu Schnäppchen und Markenprodukt. Die Mehrwert-Handelsmarken der Lebensmitteleinzelhändler im mittleren und gehobenen Segment, so ergab eine Studie der GfK aus den Jahren 2006-2010, sind nicht erfolgreich. Nach dem Erstkauf haben nur 16% der Käufer das Produkt wieder gekauft, 32% griffen zur Marke und 28% zur Preiseinstiegs-Handelsmarke (LEBENSMITTELZEITUNG, 20.5.2011, 23).

Es sind die schiere Menge der Produkte und -variationen, die abnehmende Fähigkeit der Verbraucher Produktinformationen zu sondieren und andere Faktoren, die dazu führen, dass die Kompetenz der Verbraucher im Umgang mit Lebensmitteln und Ernährung seit

Jahren rückläufig und die Ernährungsbildung zunehmend von Anbietern und Medien geleistet wird. Insgesamt, so konstatiert OLTERSDORF, sind „bedeutende Informationslücken bezüglich der Kenntnisse über das Ernährungsverhalten von Verbrauchern zu konstatieren“ (OLTERSDORF, 2003, 308).

Das Kaufverhalten kann allerdings nicht allein auf das Thema der Verbraucherinformation reduziert werden. Das Kaufverhalten des Konsumenten ist aufs Engste verknüpft mit seinem **Ernährungsverhalten** und dieses wiederum ist beeinflusst von gesellschaftlich-kulturellen Aspekten, von Gebräuchen und Sitten, Religion, Lebenseinstellungen und gesellschaftlich-demographischer Entwicklung. Es ist Trend der Zeit, dass die Vielfalt, die Multioptionalität von Bedürfnissen und Angeboten immer stärker dazu führt, dass es keine Hauptströme mehr gibt und Verbraucher nicht einheitliche Nachfrage-Persönlichkeiten sind, sondern unstopfend zwischen verschiedenen Strömungen springen. Das führt dazu, dass die Vielfalt von Ernährungstrends und Ernährungskombinationen eine fast unüberschaubare Vielfalt von Vermarktungsvarianten bietet. Auch regionale Produkte sind von dieser Entwicklung nicht ausgeschlossen. Hinzu kommt, dass durch immer ausgefeiltere Methoden der Daten- und Informationsansammlung von Verbrauchern, das Nahrungsmittel-Marketing, das Verbraucherverhalten immer differenzierter analysieren kann und benutzt, um diverse Trends zu kreieren, auszubauen und zu kombinieren, damit Produkte auf gesättigten Märkten eingeführt oder relaunched werden können.

Längst werden bestimmte Speisen mit klarem regionalem Bezug, in zielgruppengerechter Ansprache als so genanntes ethnic food vermarktet. Darunter sind nicht nur deutsche, regionale Produkte, sondern auch das Olivenöl beispielsweise, das aus dem Mittelmeerraum kommt und unlängst Eingang in die deutschen Verzehrsgewohnheiten gefunden hat. Andere regionale Produkte werden (auch) als „neue Lebensmittel“, vermarktet, zusammen mit anderen „exotic foods“, sofern es um traditionelle und vergessene alte Arten geht. Da werden heimische, deutsche Obstsorten wie Quitte, Esskastanie oder Sanddorn, bzw. Kräuter wie Bärlauch oder Rauke in einem relaunch zu „neuen Lebensmitteln“. Regionale Nahrungsmittel können auch in Form von wellness food oder functional food vermarktet werden. Diese neuen Lebensmitteltrends sind ebenso wie die klassischen Marktsegmente von regionalen und Bio-Lebensmitteln und „klassischen Lebensmitteln“ insofern interessant, als dass auch noch so kleine Nischen im Lebensmittelmarkt von ökonomischer Relevanz sein können (OLTERSDORF 2003, 205).

Die Globalisierung führt zu gegenläufigen Bewegungen. Die Unterschiede in den regionalen Verzehrsgewohnheiten schwinden, aber die Bedeutung regionaler



Besonderheiten steigt. Gleichzeitig bietet die Region immer weniger den Rahmen, der das Essen bestimmt. Auch in der Euroregion Spree-Neiße-Bober sind sie da: die italienischen, thailändischen, chinesischen und diversen anderen, ausländischen Restaurants. Ihre Speisen sind in der Region präsent und voll kommerzialisiert. Dem Verbraucher macht es dabei anscheinend nichts aus, dass dabei die ausländischen Speisen aus ihrem Handlungs- und Symbolzusammenhang gerissen und an die lokalen Geschmacksvorstellungen angepasst werden (SPIEKERMANN 2002, 67). Gleiches gilt auch für deutsche Gerichte. Das Wiener Schnitzel, so scheint es oft, darf auf keiner deutschen Speisekarte fehlen. Auch die bayrischen Weißwürste sind im ländlichen Raum in Norddeutschland weit verbreitet (BECKER, 2002, 4). Es wundert daher nicht, dass Speisekarten von Restaurants oft standardisiert und austauschbar erscheinen. Oft weist nur ein Einlegblatt auf die eine regionale Küche mit den regionalen Speiseangeboten hin. Dass eine gesamte Speisekarte auf den Besonderheiten der regionalen Küche aufbaut, und regionale und saisonale Produkte verwendet ist eher die Ausnahme.

Auch gesellschaftliche Aspekte sind von großer Relevanz für das Ernährungsverhalten. Bis zum Jahr 2050 wird die Zahl der Verbraucher in Deutschland um 15% zurückgehen, was unter weitgehender Beibehaltung von Verbrauchergewohnheiten und Lebensstandard, einem 15% Rückgang der Nahrungsmittelnachfrage, bezogen auf heutiges Niveau, entspricht (OLTERSDORF, 2003, 200). Der Rückgang der Haushaltsstärken, die Zunahme des Seniorenanteils und die Zunahme der Single-Haushalte, all diese Faktoren begünstigen die verstärkte Nachfrage nach bestimmten Lebensmitteln: Convenience-Lebensmittel für die Single-Haushalte oder auch die Zunahme von funktionellen Lebensmitteln (Lebensmittel oder ihre Bestandteile, Definition von MATIASKE, 2003, 14) für ältere Konsumenten, denen mit der Nahrungsaufnahme über die Zufuhr von Nährstoffen hinaus, ein zusätzlicher Nutzen verkauft wird. Dieser zusätzliche Nutzen soll der Steigerung des Wohlbefindens und dem Erhalt der Gesundheit dienen.

SPIEKERMANN vertritt die These, dass jede Küche sozial konstruiert ist. Er begründet dies damit, dass Essen nicht nur verspeist wird, sondern auch mit einer Vielzahl von Bedeutungen versehen wird, durch die soziale Bezüge geschaffen und Identitäten geprägt werden (SPIEKERMANN, 2006, 13). In seiner Untersuchung der Verzehrunterschiede in Deutschland vor dem 2. Weltkrieg, kommt er zum Schluss, dass *„summa summarum die Region trotz unklarer Küchengrenzen und uneinheitlicher Räume eine zentrale Kategorie zum Verständnis von Essen und Ernährung bleibt. Der Mensch isst also nicht nur, was er ist; der Mensch isst vielmehr auch, wo er ist“* (SPIEKERMANN, 2002, 62). Für die alten

Bundesländer, in der Zeit nach dem 2. Weltkrieg bis 1990 gilt, dass die regionalen Unterschiede sich abgeschliffen haben. Wachsender Wohlstand, eine ubiquitäres, großes Lebensmittelangebot und mangelhafte Kochkenntnisse der vor allem jüngeren Bevölkerung haben, zusammen mit gesteigerter Mobilität, zu einer Angleichung der Verzehrgeohnheiten geführt (SPIEKERMANN, 1997, 85). BROMBACH kommt in ihrer Studie über hessische Kost zu dem Ergebnis, dass hessische Kost im Alltag gekocht wird und dann tradiert wird, wenn sie 1. schnell zuzubereiten sind, 2. gut schmecken, 3. den Vorlieben der Familienmitglieder entsprechen und 4. als gesund eingeschätzt werden (BROMBACH, 2002, 98).

Die heutige regionale Ernährung gründet sich neben dem Geschmack im Wesentlichen auf vier Aspekte (SPIEKERMANN, 2002, 65):

- Die regionale Lebensmittelproduktion und Wirtschaftsweise
- Mahlzeiten, die mit regionalen Bräuchen und Glauben zusammenhängen
- Einem „systemischen“ Zusammenspiel von Zubereitung, Konservierung, Würzung und Abstufung der Mahlzeiten
- Dem Beibehalten von Nebensächlichem aus Desinteresse.

Um die diskutierten Vorteile regionaler Nahrungsmittelversorgung zu befördern, hat sich im deutschen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober eine regionale Initiative gebildet, die unter einer eingetragenen Marke einen regionalen Teilmarkt für die Region des Spreewalds aufgebaut hat. Diese Franchise-Kette hat zum Ziel kleine- und mittelständischen Unternehmen aus dem Spreewald und nahen Verbraucherzentren bei der Vermarktung von Spreewaldprodukten zu unterstützen. Ein solcher Markt verfügte im Jahr 2011 über ein Sortiment von mehr als 300 Produkten von mehr als 20 Firmen aus dem Wirtschaftsraum Spreewald. Durch Zertifizierung der Produkte nach der Zertifizierungsrichtlinie für die regionale Dachmarke Spreewald und eine konsequente Produktpolitik wird versucht, eine Abhebung von Angeboten aus dem konventionellen Lebensmitteleinzelhandel zu erzielen. Mit einer konsequent verfolgten Regionalmarketingstrategie werden die Ziele der Steigerung des Bekanntheitsgrades, Imagegewinn, höhere Wertschöpfung und Schaffung von weiteren Arbeitsplätzen verfolgt (SCHADE, 2005, 9).

Der Abhebungscharakter zu Angeboten im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel wird erzielt durch die Listung innovativer Produkte mit Alleinstellungsmerkmalen, spezifischer und origineller Verpackung, kundenorientierten Abpackgrößen und einer steten Sortimentserweiterung. Der Spreewald-MARKT spricht die Verbraucher durch ein übersichtliches, überschaubares, regionales Sortiment an und tritt somit den zunehmenden

Orientierungsproblemen und der Konsumentenverwirrtheit der Verbraucher entgegen. Der dazugehörige Onlineshop richtet sich an die Zielgruppe der Verbraucher, die bereits als Touristen den Spreewald-MARKT besucht haben, und Spreewaldprodukte nach Hause geliefert haben wollen. Neben dem SpreewaldMARKT-Onlineshop gibt es auch noch den Onlineshop Spreewald-Präsente. Das steigende Angebot regionaler Produkte aus dem konventionellen Lebensmitteleinzelhandel und aus regionalen Marketinginitiativen führt dazu, dass Marketing der regionalen Lebensmittel einer Region so gestaltet werden kann, dass Verbraucher den Eindruck erhalten *„umgeben [zu sein] von Regionalem, werden dadurch symbolisch verwiesen auf das Echte und Gute einer gegenwärtigen Vergangenheit, die es so aber nie gegeben hat. ...[die] Region wird mythisch übersteigert, erscheint gar als Qualitätskriterium“* (SPIEKERMANN, 2002, 68).

## 2.6 Regionaler Tourismus

Der Tourismus ist einer der global wichtigsten Wirtschaftszweige mit weltweit 982 Millionen touristischen Ankünften und weltweit 740 Milliarden € an Tourismuseinnahmen im Jahr 2010 (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2012a, 1.) 45% der Einnahmen verblieben in Europa (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2012b, <http://media.unwto.org/en/press-release>). Im Ranking der Länder, aus denen die meisten Touristen weltweit kommen, führt Deutschland, vor den USA, England, China und Frankreich. Hinter den Branchen der Energiewirtschaft, chemischen Industrie und Nahrungsmittelwirtschaft belegt der Tourismus weltweit im Export den vierten Platz (WORLD TOURISM ORGANIZATION, 2012a, 2).

Der Sektor Tourismus erzielte im Jahr 2011 eine Bruttowertschöpfung von 97 Mrd €; incl. Vorleistungen steigt der Wert auf 214 Mrd €, was 9,7% der gesamten Bruttowertschöpfung der deutschen Volkswirtschaft ausmacht (DEUTSCHER TOURISMUSVERBAND, 2012, 5). Die umsatzstärksten einzelnen Segmente sind dabei der Städtetourismus, gefolgt von Camping-, Wander- und Fahrradtourismus. Berlin liegt im Städtetourismus 2011 auf Platz eins mit einem Übernachtungszuwachs von 7,5% (EBENDA; 2012, 21). Aus dem Binnentourismus resultieren Steuereinnahmen an die deutschen Kommunen in Form von Gewerbesteuer, Grundsteuer und anteilige Lohn- und Gewerbesteuer, in Höhe von durchschnittlich 2-3% des Nettoumsatzes. 2,9 Mio Arbeitsplätze werden der Tourismusbranche direkt zugeschrieben. Dies entspricht 7% aller Erwerbstätigen (EBENDA, 2012, 6) Die tatsächliche Zahl wird höher liegen, weil der Tourismus vielen Beschäftigten nur anteilig als Erwerbsquelle dient.

Deutschland ist das Land mit dem größten Inlandsreiseanteil Europas, sodass deutsche Destinationen weniger abhängig von der Entwicklung auf anderen Quellmärkten sind. Der Anteil der Inlandsreisen liegt im letzten Jahrzehnt bei einem Marktanteil von 31,2%, d.h. dass ein Drittel der Urlaubsreisen Inlandsreisen sind und zwei Drittel führen in das Ausland (EBENDA, 2011, 16). 77% aller Urlaubsreisen sind dabei Haupturlaubsreisen, während 23% aller Urlaubsreisen Zweit- oder Drittreisen sind (GHH CONSULT, 2010b,6). Bei den Zweit- und Drittreisen liegt der Anteil des Inlandes mit knapp 40% bzw. 50% deutlich höher als die Haupturlaubsreise. Beim Fahrradtourismus beführen 84% aller Radfahrer deutsche Routen.

Bei der Anzahl der Übernachtungen nach Bundesländern liegt Bayern im Jahr 2009 mit mehr als 75 Millionen an erster Stelle. Brandenburg liegt mit etwas über 10 Millionen Übernachtungen auf Rang 11 (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2010a). Betrachtet man die Tourismusintensität, d.h. die Anzahl der Übernachtungen pro 1000 Einwohner, so liegt Mecklenburg-Vorpommern auf Rang 1, gefolgt von Schleswig-Holstein, Bayern auf Platz 3 und Berlin DTV, 2010, 10).

Auch im internationalen Messegeschäft konnte Deutschland im Jahr 2011 seine Top-Position mit 159.000 Ausstellern auf 135 internationalen Messen behaupten (DEUTSCHER TOURISMUSVERBAND, 2012, 22).

Das Land Brandenburg verzeichnet mit Sachsen mit 3,4% die höchsten Zuwächse im Jahr 2011 (OSTDEUTSCHER SPARKASSENVERBAND, 2012, <http://www.osv-online.de/presse/pressemitteilungen>). Die Gästeankünfte in Südbrandenburg im Jahr 2010 auf 1,1 Mio gestiegen, die Gästeübernachtungen haben sich um 7% auf 2,8 Mio erhöht (IHK, 2011, 21). Davon machen die Inländer einen Anteil von plus 3,7% aus und der Anteil der Ausländer steigt um 23,6%. Fast flächendeckend gibt es in Brandenburg Zuwächse bei der Übernachtungsfrage. Mit über 1,4 Mio Übernachtungen liegt der Spreewald, was die Zahl der absoluten Übernachtungen angeht, vor dem Ruppiner Land und dem Oder-Spree-Seengebiet. Der Spreewald erzielt mit Tages- und Übernachtungstourismus einen Nettoumsatz von rund 270 Mio€, wovon knapp 100 Mio€ direkte Einkommen darstellen und rund 150 indirekte Einkommenseffekte darstellen. 9950 Arbeitnehmer sind direkt oder indirekt vom Tourismus abhängig (GHH CONSULT, 2010b, 91). Die höchsten Zuwächse erzielte das südbrandenburgische Dahme-Seengebiet mit 13% mehr Gästen und 12% mehr Übernachtungen. In der Destination Niederlausitz zählte 400.000 Übernachtungen und liegt damit unter den 13 Reisedestinationen Brandenburgs

auf dem 11. Rang (EBENDA, 2011, 22). Auch im Städtetourismus verzeichnen die brandenburgischen Städte eine Steigerung von 7,9% (ZEINER, 2011,1).

Daneben bieten die ländlichen Regionen ein vielfältiges Angebot an Landtourismus, d.h. an touristischen Angeboten entlang der Wertschöpfungskette (OSTDEUTSCHER SPARKASSENVERBAND, 2010, 170ff). Neben dem Erlebnistourismus, Wassertourismus und Radtourismus erfreut sich auch der Land- und Naturtourismus in den dünn besiedelten und ländlich strukturierten Räumen Brandenburgs einer hohen Dynamik. Neben dem klassischen Agrartourismus in der Verbindung mit landwirtschaftlichen Betrieben oder landwirtschaftlicher Flächennutzung steht auch der Landtourismus, das Erleben ländlicher Kultur, Lebens- und Arbeitsweisen im Vordergrund. Von 870 Beherbergungsbetrieben im Landtourismus in Ostdeutschland befinden sich 165 in Brandenburg. 66% sind Unterkünfte im ländlichen Raum, 27% Bauernhöfe und 7% Reiterhöfe. Bauernhöfe und Reiterhöfe sind in der gesamten Euroregion zu finden und am bequemsten mit dem Auto erreichbar (FEIGE, MATHIAS ,2010, 17).

Aus der vorrangigen Stellung des Autotourismus leitet sich die Bedeutung des Straßennetzes auch und gerade in den Grenzregionen Deutschlands und Polens ab. Keine oder schlechte Erreichbarkeit von touristischen Zielen durch den PKW bedeutet geringe oder gar keine touristische Nutzung. Dies gilt in gleichem Maße für den Fahrradtourismus, der sich dort entwickelt, wo es ein ausgedehntes, ausgebautes, gut beschildertes und asphaltiertes Fahrradwegenetz mit diversifiziertem Tourismusangebot gibt. Die meisten Urlauber reisen mit dem Auto an, gefolgt von Bahn- und Busreisen, wie die Grafik auf der folgenden Seite belegt:

Tabelle 3: Tourismusarten nach Verkehrsmitteln

Verkehrsmittel	Angaben (in %) für das Jahr 2011
PKW	46%
Flugzeug	37%
Bus	8%
Bahn	6%
Sonstige	3%

Quelle: RA Reiseanalyse, 2012

In Polen gab es in der Tourismuswirtschaft im Jahr 2010 20 Mio Gäste mit 55,8 Mio Übernachtungen. Von den 10,1 Mio Übernachtungen werden rund 1/3 von Deutschen gebucht (GLOWNY URZAD STATYSTYCNY, 2011, 67f.). Der Ausländeranteil stieg um

7,1% bzw. 1,4 Mio Ankünfte im Vergleich zum Vorjahr. Die beliebtesten Destinationen sind Warschau, die Gemeinde Kolobzeski und die Stadt Krakau. Im Jahr 2008 genierte die Tourismuswirtschaft Umsätze von 78 Mrd Zloty, was einem Anteil am Bruttosozialprodukt von 2,19 % entspricht (EBENDA, 2011, 70).

Auch in Lubuskie sind die ankommenden Gäste überwiegend inländischer Herkunft. 626.000 Gäste besuchten im Jahr 2010 die Wojewodschaft, davon 160.000 Ausländer. Von insgesamt 1,3 Mio Übernachtungen waren 226.000 von Ausländern (EBENDA, 2011, 141). Die polnischen Gäste bevorzugen Herbergen, Hostels und Camping und weniger die Übernachtung in Hotels. Sie buchten im Jahr 2010 rund 600.00 geführte Exkursionen beim Wandern, Radfahren und Kanutouren. Die Schulkinder machen mit weiteren 300.000 Exkursionen einen wichtigen Markt aus (EBENDA, 2011, 179). Lubuskie verfügt, im Vergleich der polnischen Wojewodschaften, über ein gut ausgebautes Rad- und Wanderwegenetz und viele ausgewiesene Reitpfade. Die touristischen Destinationen auf der polnischen Seite der Euroregion Spree-Neiße-Bober gehören zu den Tourismusdestinationen, die mit der Osterweiterung der europäischen Union in den Markt eingetreten sind. Diese „neuen“ Gebiete verstärken den Angebotsüberhang und verschärfen die Konkurrenzsituation der etablierten Tourismusregionen und touristischen Anbieter, im Buhlen um die Gunst der Nachfrager, denn der Tourismusmarkt ist ein Käufermarkt.

Der grenzüberschreitende deutsch-polnische Tourismus befindet sich zwar noch auf geringem Niveau, ist jedoch seit 2006 stetig steigend. Polnische Gäste in Deutschland sind v.a. an den Themen Wellness, Kultur und Shopping und dort v.a. am Kauf hochpreisiger Markenartikel interessiert. Polnische Touristen findet man im Wirtschaftsraum Spreewald insbesondere im Tropenparadies Tropical Islands. Dort haben sich im Jahr 2012 knapp 50.000 polnische Gäste aufgehalten- 21% mehr als 2010- und damit liegt Polen in der Herkunftslandstatistik erstmals vor den Niederlanden. Auch die Spreewaldtherme in Burg verzeichnet man einen steigenden Anteil polnischer Gäste ( TOURISMUS-MARKETING BRANDENBURG, 2012b; MATERN, 2012). Es gibt in größerem Umfang deutsche Tagesgäste in Polen, doch liegen deren Reisemotive weniger in der Erholung und dem Wunsch die Region kennen zulernen, sondern v.a. in der Möglichkeit, bestimmte Produkte vergleichsweise billig in Polen auf den sog. Polenmärkten oder Kraftstoffe an den Tankstellen einzukaufen. Die Ergebnisse der im Rahmen dieser Arbeit in Lubuskie durchgeführten Befragungen zeigen, dass sich unter den deutschen Natur- und Erholungstouristen v.a. der Angel-, Reit- und Jagdsport großer Beliebtheit erfreut.

### 2.6.1 Touristische Attraktivitäten

Die Euroregion Spree-Neiße-Bober eignet sich infolge abwechslungsreicher Landschaften insbesondere für naturbezogene Erholung. Auf deutscher Seite gibt es ein mehrere hundert Kilometer langes Radwege- und Rundwanderwegenetz. Auf polnischer Seite sind Wanderwege v.a. in den Flächen der Landschaftsparks vorhanden. Reitmöglichkeiten gibt es in der gesamten Euroregion. Aufgrund seines Tierreichtums ist das Lubusker Land ein attraktives Jagdgebiet. Auf Pilz- und Beerensuche im Herbst- und Spätsommer können Stein- und Maronenpilze, Pfifferlinge, Rotkappen etc. gefunden werden. Ein grenzüberschreitendes Rad- und Wanderwegenetz ist durch den Bau des Europaradwegs R1 verwirklicht worden. Weitere gemeinsame, miteinander verknüpfte Freizeitinfrastrukturangebote sind im Aufbau. Hinsichtlich des Wassersports haben die Seen der deutschen Euroregion mit Baden und Schwimmen touristische Attraktivität. In der polnischen Euroregion bieten die vernetzten Gewässer eine Vielzahl von Wassersportarten.

Mit der Internationalen Bauausstellung – Fürst Pückler Land wurde im deutschen Teil der Euroregion in den Jahren von 2000-2010 ein Programm realisiert, durch welches wirtschaftliche, gestalterische und ökologische Impulse für den Strukturwandel in der Lausitz gegeben wurden. In dieser Zeit war die Lausitz Europas größte Landschaftsbaustelle. 30 eigene Projekte und weitere EU-Projekte trugen dazu bei, dass Bergbauseen geflutet und mit schwimmenden Häusern versehen wurden, Kulturereignisse in alten Industriemonumenten aufgeführt und Erlebnistouren in alte Tagebaulandschaften angeboten wurden (IBA, [www.iba-see2010.de](http://www.iba-see2010.de)). Eines der wesentlichen Vermächtnisse aus der IBA Fürst Pückler Land ist der Weiterbestand vieler Projekte wie z.B. der Slawenburg Raddusch und die Gründung des Lausitzer Seenlands, mit den 23 künstlichen Seen die bis zum Jahr 2021 aus den ehemaligen Braunkohletagebauen entstehen sollen (LAUSITZER SEENLAND, 2012, [www.lausitzerseenland.de](http://www.lausitzerseenland.de)). Eine wichtige Tourismusattraktion ist das im Norden der Wirtschaftsregion Spreewald befindliche tropische Badeparadies Tropical Islands mit umgebender Ferienhausanlage und Campingplatz.

Aus den bestehenden Angeboten ergibt sich bislang die Ansprache von Touristen: naturinteressierte Wanderer, Radwanderer aber auch Reiter. Auf polnischer Seite werden auch deutsche Jäger zum Jagdurlaub eingeladen. Allen Urlaubern wird in einem Zusatzangebot Kulturveranstaltungen bzw. die Besichtigung alter Schlösser und Sehenswürdigkeiten angeboten. Vereinzelt werden als Nischenzielgruppen auch Tagungs- und Messegäste, Technikinteressierte Bildungs- und Themenbesucher,

Sportveranstaltungsbesucher, Erinnerungstouristen oder Gesundheitsurlauber angesprochen. Werden im Spreewald und der Stadt Cottbus viele Freizeitaktivitäten angeboten, so ist das übrige Freizeitangebot im übrigen Landkreis Spree-Neiße vergleichsweise unterdurchschnittlich entwickelt. Es fehlen insbesondere attraktive Schlechtwetterangebote. Die Angebote der Tourismusveranstalter im Rahmen des Themas Lausitzer Industriekultur konzentrieren sich vorrangig auf Standorte im Landkreis Elbe-Elster und Oberspreewald-Lausitz; die Angebote des Wassertourismus vorrangig auf das Lausitzer Seenland, welches sich über die Kreise Oberspreewald-Lausitz und Görlitz erstreckt.

Auf deutscher und polnischer Seite gibt es über das gesamte Jahr verteilt ein breites Veranstaltungsprogramm. Dabei handelt es sich i.d.R. um lokale Feste, die überwiegend als Stadt- und Heimatfeste ausgerichtet werden und ein lokales Publikum ansprechen. In den Sommermonaten Juni, Juli und August ist das Angebot am größten. Auf deutscher Seite gibt es traditionelle und kulturelle Feste, wie z.B. die Wahl der Rosenkönigin und die Rosengartenfesttage im Rosengarten von Forst, den Musiksommer in Spremberg, das Fischerfest in Peitz, die Cottbusser Klassikkonzerte, sowie das Festival des Osteuropäischen Films in Cottbus. Zu den wichtigsten Sportveranstaltungen gehören die Bundesligaspiele des Fußballvereins Energie Cottbus und die Fahrradsportveranstaltungen in Forst. Cottbus ist Messe- und Kongressstadt. Auch im Lubusker Land gibt es zahlreiche Kulturveranstaltungen über das Jahr verteilt. Von überregionaler Bedeutung sind Musikveranstaltungen wie das Violinenmusikfestival und das Internationale Orgelkonzert in Zielona Gora, der Lubusker Filmsommer in Lagow, die Sommerliche Musikakademie in Zagan, sowie die Internationalen Schlesischen Musikfestspiele und Rockkonzerte in Zary. Überregionale Bedeutung haben auch die Dampflokomotivenparade in Wolstyn und zahlreiche Sportveranstaltungen wie Kanuflussfahrten auf Bober, Obra und Obrzyca, der Angel Grand Prix in Nowogorod Bobrzanski sowie der polische Wettkampf im Segelfliegen in Przylep.

Auf der deutschen Seite der Euroregion gibt es kleinere Museen und Heimatstuben mit begrenzter, touristischer Attraktivität. Sie geben Zeugnis ab von charakteristischem Brauchtum und Traditionen v.a. im Bereich Industriekultur, d.h. von Tagebau, Textilindustrie, Glasherstellung, Papierverarbeitung, und vom sorbischen Brauchtum. Zu den touristischen „Wetterstationen“ gehören der Fürst-Pückler Park in Schloss Branitz, der „fliegende Eifelturm“, die Förderbrücke F 60, das Kraftwerk Plessa oder Tropical Island.



Durch das Wirken bekannter Gartenarchitekten, wie Peter Joseph von Lenné, Fürst Pückler-Muskau und Eduard Petzold sind vor allem das Schloss Branitz in Cottbus und das legendäre Arboretum des Fürsten Pückler in Leknica für viele landschaftsgärtnerisch interessierte Touristen herausragende Attraktionen. Einzelne, sehenswerte Schlösser, Herrenhäuser und Residenzen täuschen jedoch nicht darüber hinweg, dass der bauliche Zustand zahlreicher Sehenswürdigkeiten v.a. auf polnischer Seite sanierungsbedürftig ist, und innerstädtische Altstädte und Orte wenig ansprechend sind. Auch im Landkreis Spree-Neiße besitzen die Ortsbilder zumeist keine eindeutig erkennbare Besonderheit und sind ohne touristisch attraktive Ortskerne. Bis auf wenige positive Ausnahmen, haben die Ortsbilder in der Euroregion aufgrund des schlechten, optischen Zustands zahlreicher, älterer Gebäude und nicht in die Landschaft passende Neubauten derzeit nur geringe touristische Anziehungskraft (REPPEL und LORENZ, 1999, 17 ff). Diese Schwäche wurde auch von der Bundesarbeitsgemeinschaft Bauernhof und Landurlaub erkannt, die ein 7-Punkte Programm für die Zukunft des Landtourismus aufgelegt hat. Zu den 7 angestrebten Zielen gehört die Authentizität des Angebots, d.h. die Pflege und Wiederherstellung ländlicher Baukultur und Ortsbilder sowie die stilvolle Gestaltung von Beherbergungsbetrieben und Gastronomien. Weitere Ziele sind die Fokussierung auf bestimmte Qualitätsmerkmale, Erhöhung des Volumens und Umfangs regionalen Angebots und besonderer Landerlebnisse, ein stringentes Zielgruppenmarketing, der Ausbau von Kooperationen und professionelleres Marketing (FEIGE, MATHIAS 2010,23).

Ende des Jahres 2010 wurde der Europäische Parkverbund Lausitz „Von Graf Brühl bis Fürst Pückler“ von den Gemeinden Bad Muskau, Forst, Cottbus und auf polnischer Seite Brody und Leknica gegründet. Ziel des zunächst bis 2015 fortgesetzten Projektes ist es, das kulturhistorische Erbe von Fürst Pückler und Graf Brühl mit den Parkanlagen in Branitz, Bad Muskau und Muzakowski, dem Schlosspark in Brody sowie dem Ostdeutschen Rosengarten in Forst durch ein grenzübergreifendes Standort- und Tourismusmarketing zu pflegen und zu fördern. Dafür wurden seitens der Euroregion Spree-Neiße-Bober im Frühjahr 6,2 Mio € für Marketing und den Ausbau der Infrastruktur bewilligt (EUROREGION SPREE-NEIßE-BOBER, 2012, [www.euroregion-snb.de/de/3xcms/layoutmanagmer/popup\\_news](http://www.euroregion-snb.de/de/3xcms/layoutmanagmer/popup_news) und EUROPÄISCHER PARKVERBUND LAUSITZ; 2011, 1 ff.).

Im polnischen Teil der Euroregion liegen die zwei Landschaftsparks Lagowski und Luk Muzakowa, 23 Naturschutzgebiete, über 100 Öko-Gebiete und etwa 1000 Naturdenkmäler. Einzigartig ist die Fledermausschutzzone "Nietoperek.

Die bedeutendsten Tourismusdestinationen in Lubuskie sind die Gemeinden Lagów, Lubrza, Wosztyn, Zagan und Zielona Gora. Die Gemeinde Lagów liegt im Norden der Euroregion, im Gebiet des Lagowski Landschaftsparks und zieht Besucher auch durch ihr Johanniterschloss an. Die Stadt Lubrza liegt nur wenige Kilometer weiter östlich und zieht Besucher durch die von Hitler in Auftrag gegebene Festungsfront Oder-Warthe-Bogen, volkstümlich Ostwall genannt, durch ein Labyrinth unterirdischer Gänge, mit einer Gesamtlänge von rund 30 km und ca. zehn unterirdische, 30-50m tief gelegene Bunker. Die touristische Nutzung des Höhlensystems wird erst allmählich erschlossen. Führungen werden durch geschultes Personal ab den Orten oder Kalawa Boryszyn von Mai bis Oktober von der örtlichen Tourismuszentrale angeboten. Es gibt verschiedene, polnische Tourismusveranstalter, die in dem Hohlgangsystem Touren mit dem Auto, dem Quad, zu Fuß oder mit dem Kanu, in unterschiedlicher Länge, anbieten. Ganz im Osten der Euroregion liegt die Stadt Wolsztyn, Partnerstadt der Spreewaldstadt Lübben. Wolsztyn ist bekannt für sein Dampflokomotivenmuseum. Die Stadt Zagan liegt im südlichen Teil der Euroregion und war ca. 300 Jahre lang Hauptstadt eines souveränen Fürstentums und begrenzt die Euroregion nach Südosten hin. Die naturräumlichen Sehenswürdigkeiten werden ergänzt durch Baudenkmäler, wie die Sakralarchitektur des Klosters Jordanow, das Marienheiligtum in Roknito, oder aber die Festungsanlage Miedzyrzecz.

Zu den wenigen grenzüberschreitenden Attraktionen zählt der deutsch-polnische Geopark Muskauer Faltenbogen/Luk Muzakowa, die Schutzgebiete im Gebiet der Neiße-Mündung und die Gebiete mit geschützten Halbtrockenrasen bei Górzycy (Polen) und Lebus (Brandenburg).

### 2.6.2 Regionales Gastgewerbe

Hotellerie und Gastronomie stellen in Deutschland einen wichtigen Wirtschaftsfaktor da. Mehr als 1,1 Millionen Menschen sind im Gastgewerbe beschäftigt und 77.000 junge Menschen werden ausgebildet. Deutschlandweit gibt es rund 231.000 Betriebe. Die meisten davon sind kleine und mittelständische Hotels, Restaurants und Cafés, bei einer existierenden Bandbreite von Ein-Mensch-Betrieben bis hin zur internationalen Hotelkette. Das Gastgewerbe erwirtschaftet jährlich mehr als 65 Milliarden Euro Nettoumsatz (DEHOGA, 2012, [www.dehoga-bundesverband.de](http://www.dehoga-bundesverband.de)). Die Gäste, die in Brandenburg übernachten kommen zu über 90% aus dem deutschen Inland; im Jahr 2011 waren es knapp 92%. Polen ist im Jahr 2011 zum Herkunftsland Nummer 1 aufgestiegen und hat die Niederlande auf Platz 2 verdrängt. Der Anteil der Polen sowohl bei der Zahl der ausländischen Gäste, als auch bei der Zahl der ausländischen Übernachtungen, lag bei rund

15%. Der Anteil der Polen an den Gesamtgästezahlen bzw. –übernachtungen liegt bei 1,22% respektive 1,04%. Die durchschnittliche Verweildauer beträgt bei Einheimischen 2,8 und bei Ausländern 2,3 Tage. (AMT FÜR STATISTIK BERLIN-BRANDENBURG; 2012; TOURISMUS-MARKETING BRANDENBURG, 2012a).

Die Bruttowertschöpfung von Handel, Gastgewerbe und Verkehr lag im Jahr 2009 bei 8 Mrd. Euro (AMT FÜR STATISTIK, 2011a,30). Im Spreewald gab es im Jahr 2010 214 Beherbergungsbetriebe mit 8940 Betten; in der Niederlausitz 95 Betriebe mit einer Kapazität von 3933 Betten. Der Spreewald zählte im Laufe dieses Jahres knapp 520 Tausend Gäste und mehr als 1,36 Millionen Übernachtungen. In der Niederlausitz verweilten 147 Tausend Gäste mit knapp 420 Tausend Übernachtungen. Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer im Spreewald betrug 2,6 und in der Niederlausitz 2,8 Tage (STATISTISCHES JAHRBUCH BRANDENBURG 2011b, 401). Im Vergleich der vergangenen Jahre ist aus den statistischen Zahlen ersichtlich, dass der Spreewald sich dynamischer entwickelt hat, als die Lausitz.

Insgesamt wird für die Gäste ein gutes Preis-Leistungsverhältnis immer wichtiger für die Destinationswahl. Die Gewinnmargen und die Innenfinanzierungskraft der Brandenburger Gastronomen liegt unter dem Deutschland-Niveau. Die Beschäftigungsentwicklung im gesamten Gastgewerbe spiegelt den Trend wieder, dass Gastronomen und Beherbergungsbetriebe verstärkt Teilzeitbeschäftigte einstellen und Vollzeitbeschäftigte zunehmend durch Teilzeitkräfte ersetzen. Damit steigt das Risiko einer sinkenden Servicequalität (ZEINER, MANFRED, 2010,9). Um dennoch guten Service zu gewährleisten, lassen sich immer mehr Betriebe durch Qualitätsmanagementsystemanbieter zertifizieren. Der Landestourismusverband Brandenburg e.V. arbeitet beispielsweise mit dem Qualitätsmanagementsystems ServiceQualität Deutschland zusammen. Ende des Jahres 2011 sind im Bundesland Brandenburg, 269 brandenburger Betriebe nach diesem Gütesiegel zertifiziert (SERVICE QUALITÄT DEUTSCHLAND, 2012, [www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de)).

### 2.6.3 Regionales Handwerk

Auf der deutschen Seite der Euroregion, in den Landkreisen Cottbus und Spree-Neiße blickt das Handwerk auf eine lange Tradition zurück. Im Zuge der großen Völkerwanderung siedelten in der ersten Hälfte des 6. Jahrhunderts größere sorbische Stammesverbände im heutigen Gebiet der Ober- und Niederlausitz. Die Sorben sprechen bis heute eine eigene Sprache und verfügen über eine eigene Kultur, die im deutschen Teil der Euroregion touristisch vermarktet wird. Hierzu zählt z.B. das Bemalen der Ostereier

durch eine spezielle Wachstechnik. Hinzu kommt die touristische Vermarktung von Handwerk, das noch nach alter Art, manuell betrieben wird, wie z.B. der Blaudruck.

Auf der polnischen Seite der Euroregion, in der Wojwodschaft Zielona Gora gibt es nur in äußerst geringem Maße Handwerksbetriebe, die nach überlieferten Vorlagen arbeiten. Dies liegt v.a. daran, dass die Bewohner des Lebuser Landes Deutsche waren, die nach dem Zweiten Weltkrieg das Gebiet verließen. Das Lebuser Land wurde besiedelt von Polen, die aus dem Westen, der heutigen Ukraine, kamen. Sie brachten keine eigene Handwerkstradition mit.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass für die Euroregion Spree-Neiße-Bober als weitgehend ländlicher Raum, die Land- und Ernährungswirtschaft neben und mit dem Tourismus ein wichtiger Faktor des regionalen Entwicklungspotentials darstellt. Daher kommt regionalen Initiativen, wie regionalen Vermarktungsinitiativen und Projekten zum Marketing der Region, in diesen Gebieten eine große Bedeutung zu. Hinzu kommt, dass für die Teile der deutschen Euroregion, die im Spreewald liegen, gilt, dass das *„positive Imagebild des Spreewaldes eine ideale Voraussetzung für ein komplexes Regionalmarketing bietet“* (Schade, 2003,14). Regionale Märkte sind Marktnischen, die für die, die diese Nischen zu nutzen verstehen, erhebliche Wettbewerbsvorteile bieten (BESCH, 2002, 21).

Im nächsten Kapitel werden die Grundzüge des Regionalmarketings dargestellt. Es wird herausgearbeitet, dass das Regionalmarketing die Grundlage für das Prosperieren lokaler Wirtschaft ist. Erfolgreiches Regionalmarketing unterstützt die regionalen Wirtschaftskreisläufe. Regionalmarketing baut auf dem Prinzip der Regionalität, der Versorgung der Region mit regionalen Produkten auf.

### **3. Stand der Forschung: Regionalmarketing**

Im Zuge der Globalisierung und Internationalisierung rücken Regionen als Wirtschafts- und/oder Tourismusstandorte immer mehr in den Vordergrund der Betrachtung. Der internationale Wettbewerb der Regionen macht ein komplexes Regionen- bzw. Regionalmarketing notwendig, in welchem Aspekte des regionalen Marketings lokaler Produkte integriert sind. Im folgenden Kapitel werden nach dem gegenwärtigen Stand der Forschung der Begriff der Region, Regionalmarketing und regionales Marketing definiert, und die Bedeutung regionalen Marketings für das Funktionieren regionaler Wertschöpfungskreisläufe umrissen. Es werden die verschiedenen Forschungsfelder im Bereich der regionalen Marketinginitiativen dargestellt.

### 3.1 Der internationale Wettbewerb der Regionen

Im Emerging Market China sind es ausgewählte Wirtschaftsregionen um Shanghai oder Hongkong, die eine Vorreiterrolle in Chinas Ökonomie einnehmen<sup>4</sup>. In Europa ist dies ebenso. Die Europäische Union erwirtschaftet 43% ihres Bruttoinlandsprodukts auf lediglich 14% ihrer Fläche im magischen Fünfeck der Regionen London, München, Hamburg, Paris und Mailand (EUROPÄISCHE KOMMISSION; 2008, 6). KRUSE definiert entsprechend Regionen als *„die neuen Wirtschaftsräume, in denen sich Wirtschaft vernetzt und in denen die Leistungsfähigkeit von Wirtschaftsbetrieben über eine angemessene, öffentliche, infrastrukturelle Ausstattung hergestellt wird“* (KRUSE 1991, 44 zitiert aus MANSCHWETUS, 1995, 7).

In Europa tobt schon seit einigen Jahren ein Wettbewerb um die Vorteilhaftigkeit von regionalen Wirtschaftsräumen. In einer globalen Weltwirtschaft ist jedes Land bzw. jede Region gezwungen, mit jedem anderen Land dieser Welt um wirtschaftliche Vorteile zu konkurrieren (KOTLER ET AL. 1995, 24 zitiert aus BALDERJAHN, 2000, 4). Nach dem Vorbild von Silikon Valley in den USA, oder der Emilia Romana in Italien versuchen sich auch in Deutschland Regionen durch spezifische Standortfunktionen ein wettbewerbsfähiges Standortprofil zu geben, denn *„globales Management privater Unternehmungen und die damit verbundenen Flexibilisierungsprozesse im Rahmen internationaler Arbeitsteilung und Spezialisierung fordern von den Regionen neue räumliche Nutzungskonzepte und spezifische Standortprofile“* (BALDERJAHN, 2000, 5). Die Wirtschaftsregionen, die sich nicht auf diese Anforderungen einstellen, verlieren den Wettbewerb der Regionen.

Seit den 1990er Jahren ist ein steigender Wettbewerbsdruck und Konkurrenzkampf in Deutschland unter den Städten und Regionen entbrannt, dem sich auch die neu formierten Wirtschaftsregionen in Ostdeutschland und entlang der deutschen Ostgrenze trotz der Disparitäten zwischen Ost- und Westdeutschland stellen müssen. Die Osterweiterung des Europäischen Binnenmarktes hat zu neuen Transfermöglichkeiten von Gütern und Produktionsfaktoren an den ehemaligen, mitteleuropäischen Staatsgrenzen, zur Veränderung von Wirtschaftsbedingungen und Wirtschaftsstrukturen und zu neuem, regionalen Wettbewerb um Unternehmensansiedlung und Investitionen geführt. Die zentrale Lage der ostdeutschen Grenzregionen und mit leistungsfähigen Verkehrsachsen

---

<sup>4</sup> Wirtschaftsstandorte sind nicht nur Regionen, sondern auch intrakommunale Standorte, Kommunen und Städte, Subregionen, Länder und Staaten und Wirtschaftsregionen in Form von Länderregionen. Die vorliegende Arbeit beschränkt sich auf die Analyse von Regionen.

sind wichtige Potentialfaktoren. Die Euroregion Spree-Neiße-Bober befindet sich zwischen den Verkehrskorridoren Paris-Berlin-Warschau-Moskau und Berlin-Breslau-Kiew.

Bei dem Wettbewerb der Regionen als Anbieter von Wirtschaftsstandorten geht es darum, Wettbewerbsvorteile für die in der Region ansässigen Unternehmen durch lokale Standortvorteile bei Investitionen, Löhnen und Lohnnebenkosten zu erhöhen und ihre Absatzchancen zu verbessern. Es geht darum Investoren zu akquirieren und ansässige Unternehmen dauerhaft zu binden. Es geht um die wirtschaftliche Bedeutung von Regionen an sich und ihren Wettbewerb mit Konkurrenzgebieten, Produktionsfaktoren, Güter und infrastruktureller Ausstattung (MANSCHWETUS, 1995, 5 ff.). Bei einigen Grenzregionen, wie der Euroregion Spree-Neiße-Bober, geht es um schlichte Existenzsicherung, da in Zeiten abwandernder gut ausgebildeter und/oder junger Bevölkerung oft nur noch die alte Bevölkerung in der Region bleibt. Steueraufkommen wird geringer, Infrastruktur kann nicht erhalten werden; ein Teufelskreis wird in Gang gesetzt.

Aus Sicht des Marketings ist es über die reine Infrastruktur- und Beschäftigungsförderung hinaus entscheidend, dass die Förderung von Wirtschaft und Forschung begleitet wird durch eine Standortprofilierung in Form von Regionalmarketing. Neben dem Wettbewerb regionszugehöriger Unternehmen sind Regionen, wie beispielsweise das Ruhrgebiet, dazu übergegangen, Maßnahmen des Regionalmarketings zu fördern und eigene Regionalmarketingkonzepte zu entwickeln, um ihre Region im Wettbewerb mit den anderen (deutschen) Regionen vorteilhafter zu positionieren. *„Insbesondere die Erkenntnis, dass eine vergleichsweise schwache Wettbewerbsposition eines Standorts nicht ausschließlich durch ungünstige Standortfaktoren zu erklären ist, sondern durch Schwächen im Vermarktungskonzept, hat den Trend zur Entwicklung erfolgreicher Marketing-Konzepte für Standorte rasant vorangetrieben“* (BALDERJAHN, 2000,9).

Regionalmarketing umschließt zwei Varianten regionalen Marketings. Zum einen handelt es sich um das Marketing von Produkten „aus der Region für die Region“. Rohstoffe, die in der Region produziert werden, werden auch in der Region verarbeitet und verkauft. Die Produkte, die oft im Rahmen von Regionalmarken beworben werden, sind i.d.R. mit einfachen Herkunftsangaben und Gütezeichen gekennzeichnet. Die Produkte zeichnen sich durch unterschiedliche Qualitätsniveaus und Qualitätsversprechen bzw. –garantien aus. Sie werden nachgefragt von Verbrauchern, die die heimische Wertschöpfung stärken wollen und sie zu einer Konsumentengruppe zählen, die Wert auf regionale Produktion legt. Staatliche Förderung nach EU-Recht wird nur noch eingeschränkt gewährt. Darüber hinaus

umschließt Regionalmarketing aber auch den Vertrieb regionaler Spezialitäten mit qualifizierter Herkunftsangabe nach der EU-Verordnung 510 aus dem Jahr 2006, der von der Europäischen Union gefördert wird und v.a. Käufer anspricht, die das Qualitätsimage der Herkunftsregion anspricht (SPILLER und ZÜHLSDORF, 2006, 403f.).

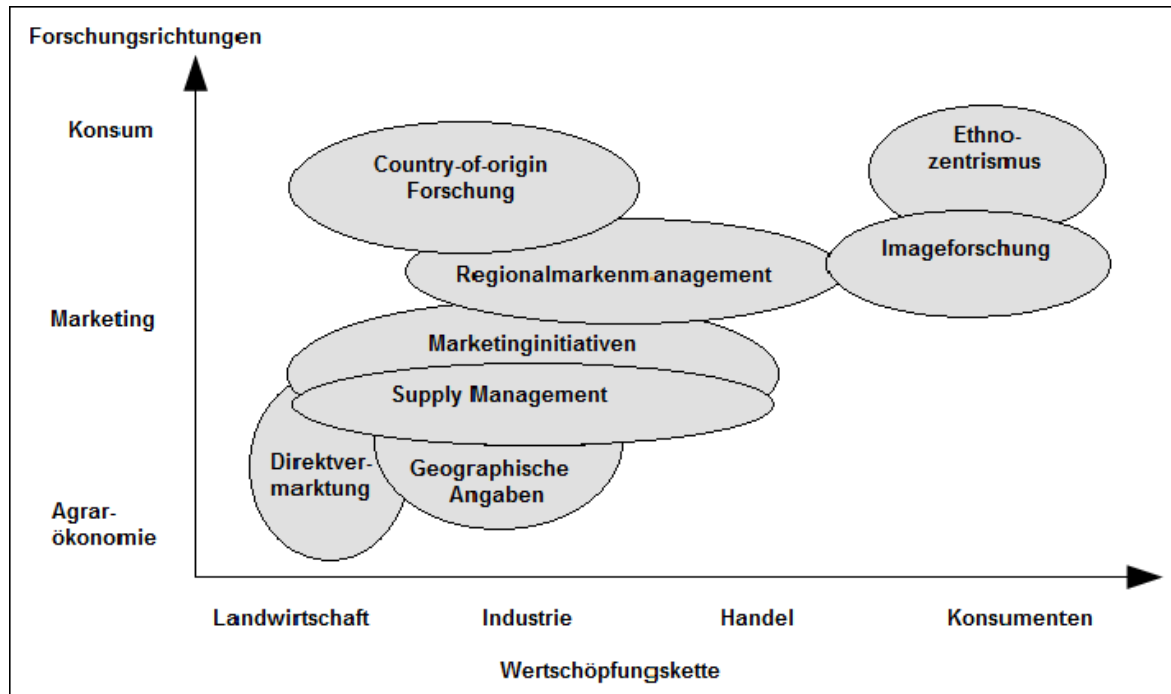


Abbildung 4: Forschungsrichtungen im Forschungsfeld Marketinginitiativen

Quelle: Stockebrand, 2010,7

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf das Marketing von regionalen Lebensmitteln und traditionellen, handwerklichen Erzeugnissen in der Nähe der Produktionsstätte, d.h. „aus der Region für die Region“. Die Akteure des Beschaffungsmarktes, Erzeuger und Hersteller werden ebenso in die Befragung einbezogen wie regionale Händler als Absatzmittler entlang der Wertschöpfungskette, denn neben den Erzeugern sind es auch Industrie- und Handelsbetriebe, die sich im Marketing von Produkten regionaler Herkunft engagieren.

### 3.2 Der Begriff der Region

Trotz der verbreiteten Verwendung des Begriffs der Region im Alltagssprachgebrauch und einer Vielzahl von Publikationen über Regionen in verschiedensten, wissenschaftlichen Fachbereichen, bleibt der Begriff auch bei näherer Betrachtung unbestimmt und wird durch den jeweiligen Kontext definiert.

WÖHLER sieht in Regionen keine Zufallsprodukte, sondern Ergebnisse eines langfristigen, marktwirtschaftlichen Prozesses, bei dem sich durch ungezählte und

unterschiedliche Entscheidungen von privaten Haushalten, Wirtschaftsunternehmen und der öffentlichen Hand in der Region ein soziales, kulturelles und ökonomisches Kapital herausgebildet hat. Menschen und Unternehmen einer Region handeln nicht voraussetzungslos, sondern insofern strukturiert bei Handlungen bzw. handlungsauslösenden Entscheidungen, wie ihre verfügbaren Ressourcen an sozialem, kulturellem und ökonomischen Kapital es zulassen (WÖHLER, 2005, 69).

*„Ohne Zweifel gehört ‚Region‘ zu den Begriffen mit einer ausgeprägten, aktuellen Diskurskonjunktur. War ‚Region‘ bis in die sechziger Jahre noch primär ein Fachterminus von Geographen und Raumplanern (...), diffundierte er spätestens in den siebziger Jahren durch die Verwaltungsreformen und die Regionalismusdebatte in den politischen Diskussionen. In den achtziger und neunziger Jahren wurde ‚Region‘ geradezu zu einem Modewort in Öffentlichkeit und Politik, aber auch (vor allem als Reflex darauf) in vielen Wissenschaften (...)“* (BLOTEVOGEL, 1996,44).

Ursprünglich hatte der Begriff der Region rein räumlichen Charakter. *„Eine Region ist ein geographisch bestimmter Raum mittlerer Größenordnung, der als zusammengehörig angesehen wird“* (LANGE, 1970, Sp. 2705). Regionen wurden gesehen als aggregierte Raumpunkte, als zusammenhängende Teilräume innerhalb eines Gesamtraumes. In der Landesplanung und Raumordnung ist die Region ein Gebiet, welches durch bestimmte Merkmale eine homogene Einheit bildet und folglich gegen andere, umgebende Gebiete abgrenzbar ist (LANGE, 1970, Sp 2705). Die Grenzen einer Region jedoch stimmen nicht durchgängig mit administrativen Grenzen überein. Regionen können sich durch eindeutig abgegrenzte Verwaltungseinheiten, wie z.B. Landkreise, aber auch durch weniger scharf abzugrenzende Naturräume definieren. BALDERJAHN definiert die Region als *„historisch gewachsene Einheiten, kulturell und wirtschaftlich verflochtene, geographische Räume, die sich auch unabhängig von Landes-, Kreis- und Stadtgrenzen herausbilden und Bestand haben“* (BALDERJAHN, 1995, 19). So erstreckt sich auch der Naturraum Spreewald beispielsweise über die administrativen Grenzen von drei brandenburgischen Landkreisen hinweg.

Die Schwierigkeiten mit dem Begriff der Region liegen in der Schaffung einer allgemeingültigen, universellen Definition, obwohl der Begriff von unterschiedlichsten, wissenschaftlichen Disziplinen, Professionen und in der Alltagssprache verwendet wird (WEICHHART, 1996, 25). Zwar hat das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz ein Internetportal namens Lebensmittelklarheit.de gegründet, doch dies ändert nichts an der Tatsache, dass der Begriff „regional“ weiterhin



rechtlich nicht definiert ist (LEBENSMITTEL ZEITUNG; 38, 22.9.2011, 38). Daher erarbeitet der Bundesverband der Regionalbewegung in Deutschland Kriterien für ein bundesweit einheitliches Regionalsiegel für Regionalmarketinginitiativen und fordert gesetzliche Regelungen zur Kennzeichnung von Regionalität (Weik, 2011, 13f.).

Eine Vielzahl von Autoren versuchen den Begriff der Region für den wissenschaftlichen Gebrauch zu bestimmen, und definieren, wie folgt, Regionen als:

- ein nach der Wirtschafts- und Sozialstruktur in sich unterschiedliches, jedoch funktional zusammengehöriges Gebiet (HAUSLADEN, 2001,4).
- eine unter bestimmten Kriterien (geographisch, politisch, wirtschaftlich, historisch, ethnologisch, kulturell, klimatisch oder sozial) homogene Gegend, die so gegenüber anderen Gebieten abgrenzbar ist (BESCH, HAUSLADEN, 1999,6).
- einen Raum, der sich aus den Eigenarten und Besonderheiten erklärt. Die Regionseigenschaften leiten sich aus natürlichen Gegebenheiten, land- und forstwirtschaftlicher Nutzung und den sich daraus ergebenden sozialen und wirtschaftlichen Verhältnissen ab (JASPER, 1997,22)
- eine Gebietseinheit, die der Ebene I oder II der Klassifikation der Gebietseinheiten für die Statistik (NUTS 1 oder 2) im Sinne der Verordnung (EG) Nr. 1059/2003 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 26 Mai 2003 über die Schaffung einer gemeinsamen Klassifikation der Gebietseinheiten für die Statistik (NUTS) (1) entspricht (EUROPÄISCHE KOMMISSION, 2005, 1f.)
- die in der Entwicklungspartnerschaft zusammen arbeitenden, regionalen Akteuren, die ihre Abgrenzung hinsichtlich Gebietszuschnitt, Größe und Bevölkerungszahl selbst definieren und im Regionalentwicklungskonzept begründen sollen (REGIONEN AKTIV, 2006, 4)
- im einfachsten Fall eine Zusammensetzung aus mehreren administrativen Gebieten (BAIER, 2004, 9)

Die Begriffe und Bereiche der Region und der regionalen Identitätsbildung des Menschen, sind sogenannte Identitätsmuster, welche die Soziologen seit langem beforschen und die, angesichts der Globalisierung, eine neue Aktualität erfahren, da die Konturen moderner Gesellschaften durch transnationale Prozesse unscharf werden. Im Zeitalter der Globalisierung suchen immer mehr Menschen nach der regionalen Identität, um (in ihrem Bewusstsein) zusammen mit anderen Menschen einer bestimmten, klar abgrenzbaren

kollektiven Einheit anzugehören, die durch kulturelle Muster, Sprache, Herkunft, Geschichte, Religion, etc. gekennzeichnet ist.

Die regionale Identität knüpft an Zusammengehörigkeitsgefühle ebenso an, wie an einem gemeinsamen Selbstverständnis, dass durch charakteristische Verhaltensweisen, Werte, Sitten, Lebensstile, Schicksalserfahrungen, Symbole und Rituale geprägt ist. *„Regionale Identität grenzt den Einzelnen in seiner Einzigartigkeit nicht gegen andere ab, sondern verbindet ihn gerade mit ihnen und bedeutet Zugehörigkeit, Gemeinsamkeit, Vertrautheit“* (BUß, 2002, 12). Je weniger traditionelle Identifikationsmöglichkeiten zur Verfügung stehen, desto eher bilden territoriale Bindungen an die Region dem Einzelnen Verankerungsmöglichkeiten. Diese Wahrnehmungs- und Bewusstseinsprozesse sind Voraussetzung für die Etablierung von Wahrnehmungs- und Identitätsregionen. Wahrnehmungs- und Identitätsregionen sind Regionen, deren Bewohner sich mit „ihrer“ Region identifizieren und sie als Identifikationsebene für personelle und gesellschaftliche Belange betrachten (BLOTEVOGEL, 1995, 737).

Tabelle 4: Typologisierung regionaler Merkmale

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogenitätsmerkmale, d.h. Charakteristika, die innerhalb der Region möglichst ähnlich sind und ein möglichst deutliches Unterscheidungsmerkmal zu anderen Regionen darstellen</li> <li>• Nodale Merkmale, d.h. die funktionale Verflechtung zwischen dem Zentrum und dem Hinterland. Die Grenzen der Region befinden sich dort, wo das Zentrum keine Funktion mehr besitzt. WEICHHART weist dabei darauf hin, dass sich auf ein erkennbares Raummuster einer Region nicht unmittelbar ein nächstes Raummuster anschließt. Es muss also nicht sein, dass sich an eine Region unmittelbar immer die nächste Region anschließt (WEICHHART, 2000, 5f.).</li> <li>• Planungsmerkmale, d.h. Gebietskörperschaften oder Regierungsinstanzen nehmen administrative Aufgaben wahr.</li> </ul>
--

Quelle: KREBS-ZERDICK, 2005, 16

*„Eine Abgrenzung innerhalb administrativer Gebiete hat den Vorteil, dass die Kommunen als Hauptakteure im Regionalmarketing ein klares Zuständigkeits- und Kompetenzfeld vorfinden. Nachteilig ist, dass administrativen Grenzen nicht im vollen Umfang historisch gewachsenen, sozialen Strukturen entsprechen“* (BAIER, 2004, 9). Im Regionalmarketing werden daher Ansätze verfolgt, die bis zur Auflösung von Grenzen im Sinne der Auflösung räumlicher Identitäten gehen, mit dem Ziel einen homogenen Markt zu definieren, der zu

einer gesteigerten Bedürfnisbefriedigung und höherer Wettbewerbsfähigkeit führen kann (ASCHAUER, 2000, 99). Die empirische Operationalisierung bleibt allerdings weiterhin schwierig. Da oftmals kein allgemeiner, theoretischer Rahmen für die Herleitung einer Region existiert, geben in den wissenschaftlichen Arbeiten der jeweilige Untersuchungsgegenstand, die Datenverfügbarkeit und die Existenz von einem oder mehreren der o.g. Merkmale den Ausschlag für die jeweilige Abgrenzung der Region oder es wird ein Modell zur Definition der Erhebungsregionen konstruiert (KREBS-ZERDICK, 2005, 17).

In der vorliegenden Arbeit bezieht sich der Untersuchungsraum auf ein Raummuster, in welchem grenzübergreifend die Kommunen ein klares Zuständigkeits- und Kompetenzfeld vorfinden: die Euroregion Spree-Neiße-Bober mit den zur ihr gehörigen Gebietskörperschaften in Deutschland und Polen.

### **3.3 Regionalmarketing**

Mit der Regionalisierung der Regionalpolitik, d.h. dem Bedeutungsgewinn der Regionen und dem Rückzug zentralstaatlicher Lenkung, verfügen regionale und kommunale Gebietskörperschaften über weitreichende Kompetenzen bei der Steuerung und Entscheidung über regionale Projekte. Die Gebietskörperschaften stehen vor der Herausforderung der marktorientierten Gestaltung und der Planung ihrer Region, dem sog. Steuerungsanspruch der Regionen. Aufgrund der Komplexität des Regionalmarketings und der zusätzlichen Arbeitsbelastung für die unterschiedlichen Verwaltungsebenen sind viele staatliche Träger dazu übergegangen Marketingaufgaben auf privatrechtliche Unternehmen mit kommunaler Beteiligung, wie beispielsweise Wirtschaftsförderungsgesellschaften oder spezielle Marketingorganisationen zu übertragen.

MANSCHWETUS hat erstmalig 1995 das betriebswirtschaftliche Konzept des Marketings auf Regionen übertragen und definiert Regionalmarketing wie folgt:

*„Regionalmarketing ist ein marktorientiertes Steuerungskonzept zur Entwicklung von Regionen. Es hat die Gestaltung der Beziehungen zwischen Regionen und ihren Marktpartnern zum Gegenstand“.*  
(MANSCHWETUS, 1995, 39; MEYER, 1999, 19)

Regionalmarketing entspricht einem gezielten Marketing für die Region, dass dazu dient, die Bedürfnisse und Wünsche der Standortnachfrager in Erfahrung zu bringen und das eigene Leistungsprogramm anhand der Bedürfnisse zu optimieren und Interessierten bekannt zu machen. Das Regionalmarketing hat sich dabei zu einer eigenständigen

Marketingdisziplin entwickelt, die sich durch die regionalen Besonderheiten und größere Zielvielfalt sowohl vom unternehmerischen als auch vom Non-Profit-Marketing absetzt (MEYER, 1999,35). Dabei gilt es für die Region komparative Konkurrenzvorteile durch ökologische, soziale oder ökonomische Faktoren zu erzielen, um die Wünsche der Zielgruppe zu einem höheren Grad zu befriedigen als konkurrierende Regionen (AMM, 1996, 54). Dies kann durch eine Dachmarkenstrategie geschehen. Regionalmarketing ist somit nach SÄFKEN ein geplanter Prozess, ein *„Konzept zur Vermarktung der Qualität von Teilräumen und damit der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit“* (SÄFKEN, 1999, 18).

ZENTES differenziert zwischen internen und externen Zielen des Regionalmarketings (ZENTES, 1996, 203). Unter internen Zielen wird die Identifikation der Bürger mit ihrer Region und die Förderung des Verständnisses der Bürger für ihre Leistungen und Kosten verstanden. Externe Ziele sind die Steigerung des regionalen Images durch Erhöhung von Bekanntheitsgrad und Attraktivität. Die Träger des Regionalmarketings verfolgen dabei das Ziel, durch geeigneten Einsatz des Marketinginstrumentariums die Entscheidungsprozesse von Marktteilnehmern zugunsten der eigenen Region zu beeinflussen. Sie bewerten die regionalen Leistungen quantitativ und qualitativ im Rahmen einer Standortanalyse, untersuchen planmäßig und systematisch das Verhalten von Wettbewerbern, prüfen Standortentscheidungen von Standortnachfragern und erarbeiten marktgerichtete Marketingstrategien für die Region und ihre Zielgruppen, die sie unter Zustimmung und Kooperation der regionalen Körperschaften auf der Ebene von Gemeinden oder Landkreisen einsetzen.

Friedrich (FRIEDRICH, 2001, 18) definiert Regionalmarketing als *„marktorientiertes Regionalmanagement bezogen auf die Gesamtentwicklung einer Region“*. Unter Regionalvermarktung versteht Friedrich die *„Erzeugung, Verarbeitung sowie Vermarktung von Lebensmitteln mit eindeutiger regionaler Herkunftsidetität, innerhalb eben dieser definierten Region (,Aus der Region- für die Region‘)“*, wobei die Kooperation landwirtschaftlicher und außerlandwirtschaftlicher Akteure innerhalb des Gesamtkonzeptes, als sog. Verbundprojekte, angestrebt werden sollte (FRIEDRICH, 2001,18).

Regionalmarketing umfasst dabei, je nach Anwendungsfall im Sinne von Standortmarketing, entweder ein oder mehrere Gegenstandsbereiche (Aufzählung erweitert nach MANSCHWETUS 1995,41):

- Standortmarketing, mit dem Ziel der Gewinnung von Investoren

- Stadt/Citymarketing, mit dem Ziel der Gewinnung von Konsumenten für die Innenstadt
- Tourismusmarketing, mit dem Ziel der Tourismusbindung
- Kulturmarketing, mit dem Ziel der Besucherbindung
- Lebensmittelmarketing, mit dem Ziel der Konsumentenbindung.

Die Erhöhung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit kann durch die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit in mehreren Wirtschaftszweigen oder auch nur einer einzelnen Branche erreicht werden. AMM definiert eine Branche, die in hohem Maße Einfluss auf die Entwicklung einer Region nehmen kann, als regional-relevante Branche. Eine solche Branche hat im regionalen Vergleich, einen entscheidenden Anteil an der Gesamtbeschäftigung, dem Gesamtumsatz, dem Einkommen der Bevölkerung und an der Gesamtleistungsfähigkeit der regionalen Wirtschaft. Zusätzlich zu diesem quantitativen Ansatz sollte die regional-relevante Branche noch drei qualitative Aspekte verfolgen: die Branche sollte einen besonderen Bezug zur Tradition und Geschichte der Region haben, damit dieser werblich genutzt werden kann; die Branche sollte als positives Positionierungskriterium innerhalb des Regionalmarketing einzusetzen sein und schließlich müssen die Veränderungen der Branche sich auch auf die Faktoren der Lebensqualität auswirken (AMM, 1996, 55 ff.). Nach Ansicht der Autorin kann eine regional-relevante Branche aber auch aus ihrer besonderen sozio-ökonomischen Bedeutung resultieren. Die Landwirtschaft ist in der Euroregion Spree-Neiße-Bober beispielsweise eine regional-relevante Branche, weil sie die Struktur des ländlichen Raumes und ihr Landschaftsbild prägt und den Lebensraum der Bevölkerung definiert.

Tabelle 4: Regionalmarketingziele

- Steigerung der Attraktivität einer Region
- besseren Positionierung gegenüber Wettbewerbern
- Verbesserung und Verbreitung des Images
- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- erhöhten Identifikation der Bürger mit ihrer Region
- verbesserten Leistung in regional-relevanten Branchen
- verbesserten Lenkung und Nutzung der regionalen (naturräumlichen) Ressourcen.

Quelle: Eigene Zusammenstellung basierend auf Schade, 2005, 8f.

Mit der Verfolgung dieser Ziele wird gleichzeitig das Bewusstsein für die eigene Region und ihre Stärken gefördert. Bei breiter Einbeziehung der nichtstaatlichen Öffentlichkeit, gelingt es die Eigeninitiative ihrer Einwohner zu fördern und bestenfalls Innovationen einzuführen.

Die Breite der Themenfelder, die im Prozess des Regionalmarketings behandelt werden, ist vielfältig. Sie reichen von Innenstadtbelebung, zu Wirtschaftsförderung, Tourismus, Umwelt, Kultur und Wohnumfeld, aber auch die landwirtschaftliche Regionalvermarktung kann ein Aktivitätsfeld sein, bei der regional erzeugte Produkte regional, unter Berücksichtigung spezifischer Verbraucherwünsche, vermarktet werden (WEHINGER & BÜHLER, 2000,4). Entsprechend ist die Zielgruppe i.d.R. auch stark segmentiert. Es können dies Einwohner, Pendler, Tagestouristen, Ansiedlungswillige Interessenten, Landwirte, Gewerbetreibende u.a. sein. Um die heterogenen Zielgruppen möglichst differenziert ansprechen zu können, erfolgt ihre Einteilung in möglichst homogene Klienten- und Anspruchsgruppen, die eine Konsensfindung in der Planungsphase des Regionalmarketingprozesses ermöglicht.

Tabelle 5: Voraussetzungen für erfolgreiches Regionalmarketing

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Region ist von überregionaler Bekanntheit</li> <li>• Die Regionale Produktion sichert in Umfang und Sortiment die gebietsbezogene Herkunft und berücksichtigt regionale Wirtschaftskreisläufe sowie Aspekte des Umwelt- und Landschaftsschutzes</li> <li>• Erwartungshaltungen in der Bevölkerung bezüglich der regionalen Entwicklung werden berücksichtigt</li> <li>• Kulturelle und produktionstechnische Traditionen gestatten die Abhebung von der Massenproduktion</li> <li>• Verarbeitung durch regionales Handwerk mit traditionellen und modernen Technologien</li> <li>• Branchen, die durch Tradition oder Geschichte erkennbar einen Bezug zur Region haben vermitteln</li> <li>• Veränderungen wirken sich auf die Faktoren der Lebensqualität und der wirtschaftlichen Entwicklung einer Region.</li> <li>• dem Bedürfnis der Menschen nach Herkunftsgarantie, Sicherheit und überschaubaren Vertriebswegen wird Rechnung getragen</li> <li>• Leistungsvorsprünge müssen vorliegen und vom Kunden erkannt werden</li> </ul> |
|--|

- Leistungsvorsprünge werden relativ langfristig gegenüber Konkurrenzregionen aufrecht erhalten

Quelle: Dülme, 2010, 35; Liedtke, 2002, 2 ff., Besch, 2002, 21; Meffert, 1995, 267ff

Entscheidend für den messbaren, unmittelbaren Erfolg des Regionalmarketings ist und bleibt die Qualität des gesamten Angebots in einer bestimmten Region. Auch die beste Zusammenführung einzelner Marketingmaßnahmen zu einem ausgewogenen Marketingmix mit der besten Marketingkampagne ist zum Scheitern verurteilt, wenn der Standort mit den angebotenen Leistungen im nationalen bzw. internationalen Wettbewerb nicht mithalten kann. Es reicht nicht die Bekanntheit zu steigern, ohne Qualitätsmanagement zu betreiben. Wenn für die Zielgruppe beworbene Versprechen nicht mit der Wirklichkeit übereinstimmen, kann dies im Gegenteil dazu führen, dass eine vorher eher unbekannte Region negative Schlagzeilen macht und ihr Image dadurch abgewertet wird. Dabei sollten die Antragsteller von Regionalförderungsmaßnahmen ernst genommen werden. Erfolgreich sind regionale Marketinginitiativen dann, wenn bei der Umsetzung des Regionalmarketings den Bedürfnissen der Fördermittelgeber nicht mehr Tribut gezollt wird als den Bedürfnissen der Fördermittelempfänger, sodass Evaluierungskonzepte zu bevorzugen sind, die die Bedürfnisse der Fördermittelempfänger berücksichtigen (BÜHLER, 2005, 51). Es obliegt daher den Akteuren der Region eine verantwortungsvolle Standort- und Leistungs- und Investitionspolitik zu betreiben, die Entwicklung für die Menschen und die Region ermöglicht ohne Wolkenkuckucksheime zu bauen.

### 3.3.1 Tourismusmarketing

Eine Tourismusregion stellt einen Raum zur Befriedigung touristischer Bedürfnisse dar. Zahlreiche touristische Dienstleister bieten eine Raum-Zeit-Relation, d.h. ein vom Alltag abweichendes, definiertes Leistungsbündel, zu einer definierten Zeit, in einem definierten Raum, als Marktgegenstand an (BÄR, 2006, 23). Das definierte Leistungsbündel stellt einen immateriellen Wert dar, der individuell von den Nachfragern eingeschätzt wird und dabei abhängt von persönlichen Neigungen, dem touristischen Angebot, den in Anspruch genommenen materiellen, touristischen Leistungen und der Qualität des Tourismusmarketing (FREYER, 2007, 79). Dabei gilt die Besonderheit, der Simultanität von Erstellung der Dienstleistung und Konsum, das *uno-actu-Prinzip*, denn der Konsument kann die Leistung nur zu dem Zeitpunkt und an dem Ort in Angriff nehmen, an dem sie erstellt wird (FREYER, 2007, 6).

Es ist Aufgabe des Tourismusmarketing ein Angebot zu unterbreiten, welches den Vorstellungen der Nachfrager entspricht. Tourismusmarketing ist umso erfolgreicher, je mehr es gelingt, den vorhandenen Raum in Wert zu setzen, d.h. durch Neu- oder Umgestaltungen von Anziehungspunkten, Einrichtungen und Anlagen einen geldwerten Nutzen zu stiften, für den die Nachfrager Zahlungen leisten. Dabei ist die Bedeutung des Faktors Zeit zu beachten, dass nämlich touristische Einrichtungen ihren Wert rasch verlieren können, wenn sie durch Konkurrenzregionen imitiert oder beschafft werden können. Eine Region ist für Touristen umso attraktiver, wenn sie ein großes Reservoir an Erlebnismöglichkeiten zur Verfügung stellt, welches verschiedene Lebensstil bedient und sich durch Preisniveau und differenzierte Aufenthaltsdauer unterscheidet. Nicht selten gelangen Touristen auch in eine Region, indem sie von einem Tourismusmagneten angezogen wurden, seien dies ein großer Freizeit- und Erlebnispark, eine einzigartige Naturlandschaft, ein einzigartiges Naturphänomen oder architektonische Sehenswürdigkeiten. Zieht die Konkurrenz dann mit der Erbauung einer Attraktion nach, so müssen entweder Investitionen zur Umgestaltung durchgeführt oder aber durch neue Attraktionen ersetzt werden, um den Prozess des Niedergangs abzuhalten und weiterhin erfolgreich am Markt bestehen zu können.

Das Image einer Region bildet sich aus der Summe von Überzeugungen, Assoziationen und Informationen. Je stärker mit Emotionen verbunden, desto langlebiger ist das Image. Imagekorrekturen erfordern daher eine lange Zeit. Das Image einer Region ist entscheidender Faktor bei der Wahl einer Tourismusdestination, ebenso wie Angebotsvielfalt und -qualität, sowie mittlerweile auch die Sicherheit gegen terroristische Anschläge. Das Thema Sicherheit beschäftigt auch deutsche Urlauber bei der Planung ihrer touristischen Ausflüge im Grenzgebiet. Nach wie vor hohe Zahlen von Autodiebstählen entlang der deutsch-polnischen Grenze und in den Grenzstädten werden durchaus auch von den Touristen registriert und wirken sich negativ auf das Image einer Grenzregion aus. All dies sind Faktoren, die Touristen bei der Auswahl ihrer Destination berücksichtigen.

Je besser sich eine Region durch ein erfolgreiches Regionalmarketing in ihrer Gesamtheit im Vergleich zu anderen Regionen positioniert und abhebt, desto mehr Aussichten auf Erfolg hat auch das regionale Tourismusmarketing. Es ist die Stärke von Regionalmarketing, in Form von Marktforschung beständig die Bedürfnisse und Wünsche der Touristen zu erfassen, das eigene Leistungsprogramm anhand der Bedürfnisse zu optimieren und schließlich den Touristen, Tourismusanbietern und -mittlern bekannt zu machen.



Das Tourismusmarketing als Teil des Regionalmarketing der Euroregion ist dann erfolgreich, wenn durch Kooperationen mit den einzelnen, atomistischen Tourismusanbietern ein Leistungsbündel zusammenstellt, das am Markt als Unique Marketing Proposition (UMP) bestand hat und als Gesamtpaket so beworben wird, dass es von den Kunden wahrgenommen wird und auf sie überzeugend wirkt. Die Qualität der touristischen Region und des Angebots ist somit davon abhängig, wie erfolgreich das Regionalmarketing der Destination ist und wie gut die Abstimmung der Teilleistungen erfolgt, die als Leistungsbündel wahrgenommen und konsumiert werden.

Gerade im Regionalmarketing und dem spezifischen Leistungsangebot im Tourismusmarketing gibt es in der Euroregion noch erhebliche Defizite. Eine Entwicklungsstrategie zur grenzüberschreitenden Vernetzung des Tourismuspotentials wurde zwar erstellt, doch findet bis dato kaum grenzübergreifendes Marketing statt. *„Die bislang nur geringe und vor allem wenig konstante Zusammenarbeit zwischen deutschen und polnischen Akteuren im Tourismus eines der Haupthemmnisse für die touristische Entwicklung der Region ist“* (LORENZ und REPPPEL, 1999,26).

### **3.4 Regionales Marketing**

KOTLER definiert Marketing wie folgt:

*„Marketing ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge, durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen, indem sie Produkte und andere Dinge von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen“* (KOTLER, 2007, 30).

Marketing beginnt mit der Gestaltung jenes Austauschprozesses, bei denen Menschen Bedürfnisse und Wünsche geben bzw. erwerben. Marketing-Management ist *„die Kunst und die Wissenschaft der Auswahl von Zielmärkten und den Aufbau von profitablen Beziehungen mit diesen“* (KOTLER, 2007,39). Dies geschieht durch Analyse, Planung und Durchführung von Programmen, die darauf abzielen, Käuferzielgruppen zu identifizieren und mit ihnen in Beziehung zu treten, um dem übergeordneten Zweck der Organisation zu entsprechen.

Im Rahmen einer Marketingkonzeption, werden die Bedürfnisse von Wettbewerbern und Kunden im Hinblick auf den Zielmarkt ermittelt, um dann wirksamere und wirtschaftlich zufriedenstellendere Umsetzungsmethoden zu identifizieren, als die Mitbewerber. Damit ist Marketing gleichzeitig ein Beeinflussungsinstrument mit der Möglichkeit spezifische Bedürfnisse beim Verbraucher zu wecken und ihn in seinem Verhalten zu beeinflussen und

geht damit weit über die tatsächliche Vermarktung von Rohstoffen, Waren und Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette hinaus.

Die Unterscheidung zwischen regionalem Marketing und Regionalmarketing ist in der Literatur sehr unscharf. Hausladen definiert regionales Marketing als „*Marketing-Managementansatz für kleinräumige Kooperationsprojekte zur Erzielung regionaler Vorteile*“ (HAUSLADEN, 2001,9). Regionales Marketing ist ausgerichtet auf Gewinne durch zufriedene Kunden. Dazu wird zunächst auf einer strategischen Ebene eine Analyse des Marketingumfelds durchgeführt, dann eine Marketingkonzeption aufgestellt und in der operativen Phase die Erkenntnisse umgesetzt bzw. kontrolliert.

Regionales Marketing bedient sich desselben Instrumentariums wie das Regionalmarketing, doch ist es im Gegensatz zum Regionalmarketing kein Steuerungsansatz, mit der eine Region in ihrer Gesamtheit mit all ihren Faktoren vermarktet werden kann.

Während Regionalmarketing die Gestaltung der Beziehungen zwischen Regionen und ihren Marktpartnern zum Gegenstand hat (MANSCHWETUS, 1995, 39), hat regionales Marketing die Gestaltung der Beziehung in der Region und mit ihren lokalen Marktpartnern zum Gegenstand. Ist Regionalmarketing also außengerichtet auf die Konkurrenz der Regionen als Wettbewerber, so ist regionales Marketing zunächst innengerichtet auf den Aufbau einer Vermarktungskette regionaler Erzeugung, Verarbeitung und regionalen Absatzes (BAIER, 2004, 14). Dabei ist unerheblich, ob es sich um originäre oder quasi-neue Produkte handelt.

Ziel regionalen Marketings ist es, lokal bzw. regional Absatz- und Marktpotentiale zu verbessern, Synergiepotentiale im Hinblick auf die optimale Organisationsform zu erzielen und über Qualitätsstrategien und Marketing das Image einer regionalen Produktionskette und ihrer Produkte positiv zu beeinflussen. Aus der Durchführung einer neuen Marketingstrategie heraus können dann auch endogene Potentiale, z.B. durch Veränderung der Arbeitskräftezahl, oder betriebliche Humanpotentiale, wie die Verbesserung des Qualifikationsniveaus ortsansässiger Betriebe resultieren.

Regionales Marketing entspricht einem Beziehungsmarketing ausgewählter Akteure, die sich bewusst zusammenfinden, um ein erprobtes strategisches Instrument mit dem Ziel der Gewinnmaximierung ihrer Erzeugnisse und Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe, einzusetzen. Der Begriff ist daher als geplanter Prozess zu verstehen und geht weit über den Begriff der regionalen Vermarktung hinaus.

In Abgrenzung zu HAUSLADEN, der unter regionalem Marketing eine Handlungsweise versteht, „*die durch ihren zielgerichteten Instrumentaleinsatz der lokalen Erzeugung, Verarbeitung und dem regionalen Absatz von Lebensmitteln dient*“ (HAUSLADEN, 2001,6), ist die Verfasserin dieser Arbeit der Meinung, dass regionales Marketing das Marketing aller regional erzeugten Waren und Dienstleistungen entlang ihrer Wertschöpfungsketten zum Inhalt haben kann. Regionales Marketing impliziert einen Marketingansatz, der durch zielgerichteten Instrumentaleinsatz der lokalen Erzeugung, Verarbeitung und dem regionalen Absatz von Produkten dient. „*Ein kooperatives Vorgehen ist wichtig – die Region ist aus Marketingsicht wie ein Unternehmen zu führen*“ (SCHADE, 2002, 3).

Regionales Marketing ist nicht nur für Unternehmen im Lebensmittelbereich, aber eben auch für Lebensmitteleinzelhändler ein erprobtes, strategisches Instrument, um ein eigenes, lokales Marktsegment aufzubauen und sich von anderen Regionen und deren Erzeugnissen abzusetzen, denn Lebensmittelmärkte sind Käufermärkte, in denen die Vermarktung regionaler Produkte nur unter und zu den Bedingungen des Verdrängungswettbewerbs stattfindet. Mit dem Einsatz landwirtschaftlicher Vorprodukte aus der Region wird die höchste Stufe der Aufwertung lokaler Erzeugnisse erreicht, d.h. es wird ein maximaler Beitrag zur Wertschöpfung im ländlichen Raum erreicht (SCHADE, 2003,16,17). Durch regionale Kooperationen konzentrieren sich Unternehmen auf das Segment des regionalen Absatzes. Regionales Marketing ermöglicht auch kleineren Unternehmen durch Kooperationen auf die Bedürfnisse der Verbraucher einzugehen und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Tabelle 6: Konsumentenerwartungen

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• kurzen Vermarktungswege zwischen Verbrauchern und Erzeugern</li> <li>• transparente Vermarktungswege</li> <li>• Berücksichtigung ökologischer Belange bei der Produktion</li> <li>• Umweltgerechtigkeit i.S. von Verringerung der Transporte und Schadstoffemission</li> <li>• regionale Qualität und Qualitätssicherung</li> <li>• Möglichkeit des Erlebniskaufes vom Erzeuger</li> <li>• Herkunftstransparenz bzw. Rückverfolgbarkeit von Produkten.</li> </ul> |
|--|

Quelle: Schade, Liedtke, Leitow, 2002, 1; Schmitz, 20005, 34; Orlich, 2006, 5

Entsprechend der o.g. Marketingdefinition beinhaltet Marketing bereits die „*Planung, Koordination und Kontrolle auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten*

*Unternehmensaktivitäten*“ (vgl. auch MEFFERT, 1991, 31) und ist daher bereits synonym zu Regionalmanagementansätzen zu verstehen, die sich definieren als „*eine strategisch ausgerichtete Planung und Organisation von ressortübergreifenden Arbeitsvorgängen unter Einsatz und Führung des dazu notwendigen Personals und der Kontrolle der Leistungen mit dem Ziel, eine abgegrenzte Region positiv zu entwickeln*“ (SEDLACEK, 2003, 10). Marketing kann dann zu einem Marketing-Managementansatz „erweitert werden“, wenn es einer Führungskonzeption wird, bei der die Gestaltung der Transaktionsbeziehungen mit den Marktpartnern eine zentrale Rolle zukommt (MANSCHWETUS, 1995,37). Dies bedeutet, dass regionales Marketing dann zum regionalen Marketingmanagementansatz wird, wenn langfristige Aspekte der Handlung und Lenkung in eine bestimmte Richtung hinzukommen (DIECKMANN, 1993, 26). Mit anderen Worten: der Marketingbegriff beinhaltet auch bereits die operationale Komponente, so dass nicht automatisch bei jeder Durchführung von Marketingprozessen notwendigerweise von Marketingmanagement gesprochen werden muss.

Zusammenfassend wird daher Regionales Marketing in dieser Arbeit von der Verfasserin folgendermaßen definiert:

Regionales Marketing ist ein Marketingansatz, der durch zielgerichtetem Instrumentaleinsatz der lokalen Erzeugung, Verarbeitung und dem regionalen Absatz von Rohstoffen, Waren und Dienstleistungen dient. Es trägt damit zu einer höheren Wertschöpfung einer oder mehreren regional-relevanten Branchen in der Region und der Stiftung regionaler Identität bei.

Findet in der Euroregion Spree-Neiße-Bober tatsächlich ein Innenmarketing mit Innenorientierung statt? Bietet dieser regionale Markt auch in der Realität alle Produktdimensionen und Gestaltungsmomente eines relevanten Marktes an? Diese Frage wird im Ergebnisteil dieser Arbeit nachgegangen, denn regionales Marketing in der Euroregion Spree-Neiße-Bober stellt den Gegenstand der qualitativen Forschung dar. In der später folgenden, wissenschaftlichen Auswertung wird betrachtet, ob es gelungen ist, die Zufriedenheit der regionalen Akteure zu erhöhen. Wurden in dieser Euroregion die regionalen Wertschöpfungsketten gefördert? Sind neue, grenzüberschreitende Wertschöpfungsketten in den prioritären Wirtschaftsbereichen Tourismus, Landwirtschaft, traditionelles Handwerk und Ernährungswirtschaft aufgebaut worden? Welche Bedeutung haben die bestehenden Vermarktungsinitiativen für die untersuchten Wirtschaftsbereiche und wie müssten Vermarktungsinitiativen idealerweise ausgestaltet sein, damit sie den

Unternehmern Wettbewerbsvorteile verschaffen können? Auf diese Fragen wird der Ergebnisteil Antwort geben.

### 3.4.1 Strategische Planung

Die strategische Planung eines idealtypischen Prozesses regionalen Marketings umfasst als Marketingkonzeption den systematischen Ablauf von vier und bezieht dabei alle beteiligten Akteure mit ein.

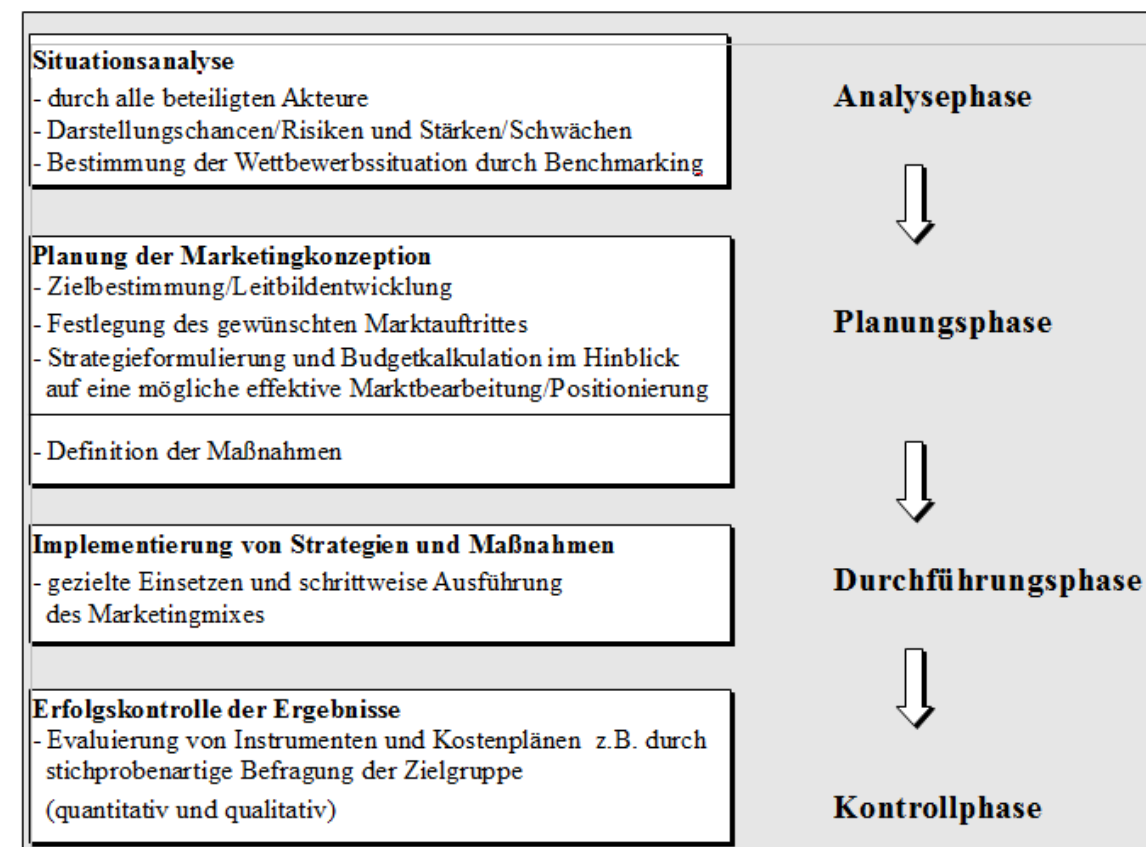


Abbildung 5: Die strategische Planung regionalen Marketings

Quelle: Eigene Darstellung

Es ist Aufgabe regionaler Marketingstrategien, die festgelegten Ziele zu erfüllen und die zukünftige Stellung des regionalen Produktsortiments im Markt und im Wettbewerb festzulegen, um darauf einen effizienten Einsatz des Marketing-Mixes aufzubauen.

Preis- bzw. Kostenvorteilsstrategien oder Präferenzstrategien zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen können nur langfristig erreicht werden. Die Nachfrager entscheiden sich dann für einen Anbieter, wenn sie Vorteile bei Innovationen, der Markierung, d.h. Schaffung regionaler Identitäten oder regionaler Marken, oder von Qualitäten wahrnehmen

können. Produkte oder Strategien werden dann zu Wettbewerbsvorteilen, wenn sie aus Kundensicht einzigartige Präferenzvorteile, so genannte USP (engl. unique selling proposition), d.h. tatsächliche Leistungsversprechen mit Alleinstellungsanspruch darstellen.

Tabelle 7: Strategieebenen und –alternativen

Strategieebenen	Strategiealternativen
<b>Marktfeldstrategien</b>	Marktdurchdringung Marktentwicklung Produktionsentwicklung Diversifikation
<b>Marktstimulierungsstrategien</b>	Präferenz Preis und Menge
<b>Marktparzellierungsstrategien</b>	Massenmarkt Segmentierung
<b>Marktarealstrategien</b>	Lokal, regional, überregional national, international

Quelle: Eigene Darstellung nach Becker 1998, 139 ff und Strecker et al., 2010, 133ff.

Im Rahmen der Ebene der **Marktfeldstrategie** bei regionalen Marketinginitiativen kommt der Marktdurchdringung, d.h. dem Absatz eines bestehenden Produktes auf einem bestehenden Markt die größte Bedeutung zu (HAUSLADEN, 2001, 104ff.). Besonders herausgehoben wird dabei die Herkunft als Zusatznutzen für regionale Produkte. Durch Herausstreichen der lokalen Erzeugung, Verarbeitung und der bekannten Herkunft wird versucht Marktanteile, bei bestehenden Kunden und Neukunden zu erhöhen. Der Zusatznutzen Herkunft bietet somit als Leistungsmerkmal den regionalen Initiativen einen strategischen Wettbewerbsvorteil. Die Erzeuger versuchen ihr Marktpotenzial durch Verdrängung bereits auf dem Markt vorhandener Produkte zu erhöhen, da nicht davon auszugehen ist, dass die Verbraucher mengenmäßig mehr konsumieren werden.

Was Marktfeldstrategien anbelangt, so verfolgen zum geringeren Teil regionale Initiativen auch Produktentwicklungsstrategien; bestehende Produkte werden als quasi-neue Produkte mit der erweiterten Produktleistung der garantierten lokalen Herkunft versehen.

Hinsichtlich der Ebene der **Marktstimulierungsstrategien** bleibt regionalen Erzeugern nur die Präferenz- bzw. Hochpreisstrategie, da durch die geringen Produktionsvolumina, die Produkte zu einem höheren Preis verkauft werden müssen. Im Ergebnis werden daher

regionale Produktmarken aufgebaut, die sich durch hohe Qualität und lokaler Herkunftskennzeichnung von der Konkurrenz abheben. Von den regionalen Initiativen werden hinsichtlich der Markentypen sowohl Einzelmarken, als auch Dachmarken am Markt etabliert.

Auf der Strategieebene der **Marktparzellierung** ist für das regionale Marketing die Marktsegmentierungsstrategie mit partialer Abdeckung charakteristisch. Eine enge Kooperation verschiedener Akteure ermöglicht im regionalen Marketing die Konzentration auf einzelne Marktsegmente. Eine besondere Bedeutung spielt dabei für kleine Unternehmen die strategische Ausrichtung der Nischenmarktstrategie, d.h. dass ein spezialisiertes Nischenprodukt bzw. eine spezialisierte Produktlinie erzeugt wird, wie beispielsweise ausschließlich aus Ziegenmilch hergestellte Molkereiprodukte.

Die gewählten **Marktarealstrategien** bestimmen den Absatzraum. Bei regionalen Initiativen, ist der Absatzraum, wie der Name besagt, lokal bzw. regional. HAUSLADEN zeigt auf, dass mit steigender Lebensdauer die räumliche Ausdehnung regionalen Marketings einem dynamischen Prozess unterliegt. Entweder erfolgt eine Marktausdehnung von Produkterzeugung, Verarbeitung und Absatzes von lokal zu regional oder regional zu überregional oder es sind Markteinschränkungen von regional zu lokal beobachtbar, indem z.B. die Zahl beteiligter Gemeinden an einer Initiative rückläufig sind.

### 3.4.2 Erfolgsfaktoren und Problemfelder

Problemfelder regionalen Marketings ergeben sich v.a. aus der Unschärfe des Begriffs „Region“ und seiner regionalen Abgrenzung, die abhängig ist von natur-geographischen Gegebenheiten, historischer und kultureller Prägung, Heimatgefühlen und -idealen, sowie wirtschaftlichen und administrativen Grenzen. Wie grenzen sich die Regionen ab und welche Produkte sind tatsächlich regional, so lautet die Kernfrage.

Regionen werden je nach dem räumlichen oder regionalen Aspekt und einer inhaltlichen Verknüpfung aus wirtschafts-, sozial- und umweltpolitischen Aspekten oft unterschiedlich definiert. In vielen wissenschaftlichen Arbeiten werden dann Regionalprodukte vor dem Hintergrund dieser Region analysiert, in welcher sie erzeugt, verarbeitet, veredelt und gegebenenfalls verpackt, gekennzeichnet und verkauft werden. Damit stellt sich die Frage nach der Vergleichbarkeit regionaler Studien und der in ihnen untersuchten Produkte. In der Praxis des regionalen Marketings kann sich daraus ein Zuordnungsproblem ergeben, bis hin zu Verwirrtheit der Verbraucher. Es ist daher Aufgabe der Regionalinitiativen, die Region transparent zu machen und sie gegenüber anderen Regionen abzugrenzen.

DORANDT weist in ihrer Arbeit nach, dass für Konsumenten und Anbieter der Herkunftsaspekt die zentrale Rolle spielt. Konsumenten tendieren dazu, den Bezug auf eine bestimmte Region eher kleinräumig zu sehen, etwa für den eigenen Landkreis oder Nachbarlandkreise, was einem Radius von 80 km entspräche (DORANDT, 2005, 117). Verbraucher definieren dabei die „Herkunft“ eines Produkts in Bezug auf den Erzeugungsort der Rohwaren und weniger den Verarbeitungsstandort. Hingegen tendieren Anbieter dazu, bei sehr unterschiedlichen Definitionen von Regionalität hinsichtlich Rohstoffeinsatzes, Verarbeitungsorten und Verarbeitungskanälen, die Region großräumiger, bis hin zu einem Radius von 250 km, zu fassen.

Der Charakter regionaler Lebensmittel wird allerdings nicht alleine durch den Herkunftsaspekt beschrieben. Die Konsumenten sehen in dem Kauf regionaler Lebensmittel insbesondere die Möglichkeit die einheimische Land- und Ernährungswirtschaft und den Aspekt der kurzen Transportwege zu unterstützen. Regionale Lebensmittel werden auf Anbieterseite v. a. assoziiert mit anderen Aspekten, wie Qualität, Nahräumlichkeit zum Verbrauch, positivem Image der Region und Transparenz. DORANDT folgert aus ihrer Studie, dass neben der Begrifflichkeit Region, die Erkennbarkeit regionaler Lebensmittel für die Verbraucher nicht immer einfach ist, sodass der Konsumenten-Anbieter-Dialog von Regionalprodukten noch lange nicht als ausgeschöpft betrachtet werden kann (DORANDT, 2005, 260).

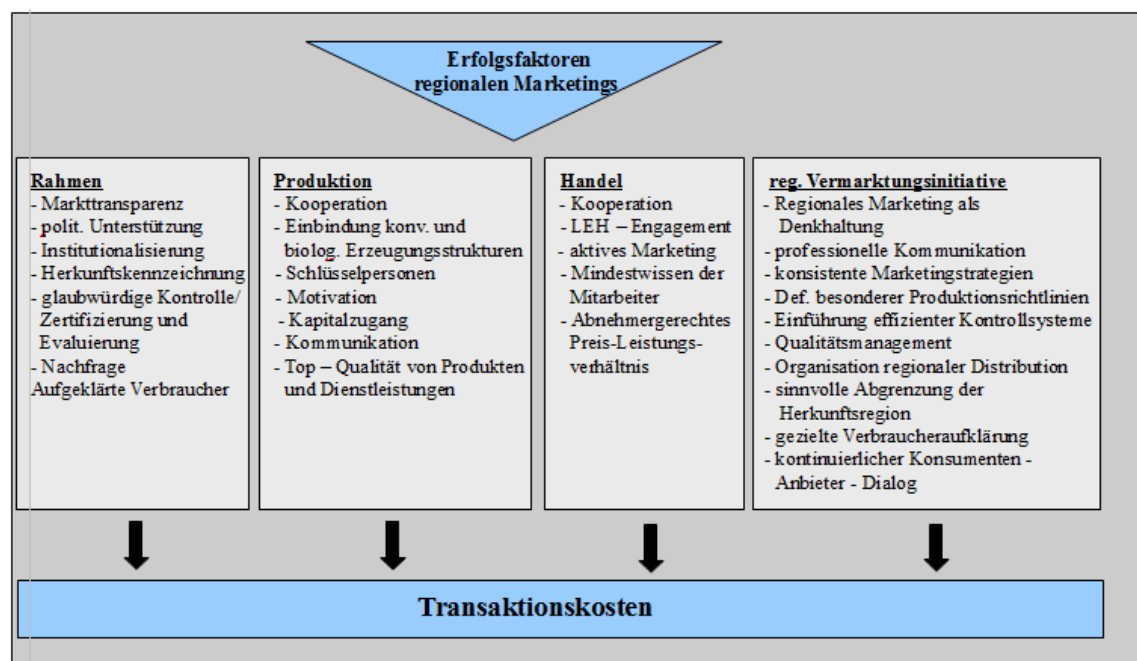


Abbildung 6: Erfolgsfaktoren regionalen Marketings



Quelle: Eigene Zusammenstellung

Die Grenzen erfolgreichen Marketings regionaler Produkte liegen für regionale Marketinginitiativen dort, wo regionale Wirtschaftskreisläufe nicht mehr geschlossen werden können. Dieser Punkt wird erreicht, wenn durch großindustrielle Branchenstrukturen eine Verarbeitung von Produkten in der Region nicht mehr möglich ist und der Rücktransport der verarbeiteten Produkte in die Region die Rückverfolgung zum Produktionsort nicht mehr zulässt bzw. die Verarbeitung in der Region zu teuer wird.

In diesem Kapitel wurde dargestellt, dass vor dem Hintergrund des weltweiten Konkurrenzkampfs von Regionen um Ressourcen und Vorherrschaft, sei es in Branchen oder in allgemeiner, wirtschaftlicher Leistungskraft, dem Regionalmarketing eine besondere Bedeutung zukommt. Regionalmarketing befasst sich mit der „Region“ mit dem Ziel die Austauschbeziehungen zwischen Standortanbietern und Standortnachfragern, möglichst erfolgreich zu gestalten. Beim Ansatz des regionalen Marketings steht das Marketing der in der Region erzeugten, verarbeiteten, angebotenen und zu verkaufenden Produkte im Mittelpunkt, unabhängig davon ob es sich um originäre Produkte oder quasi-neue Produkte handelt. Probleme des regionalen Marketings können sich u.a. aus der Unschärfe des Begriffs Region ergeben.

Das folgende Kapitel befasst sich mit der Transaktionstheorie als theoretischem Rahmen dieser Arbeit. Zum Ende des Kapitels werden die theoretischen Überlegungen auf den praktischen Ansatz des regionalen Marketings übertragen.

## **4. Der theoretische Rahmen:**

### **Die Transaktionskostentheorie**

Das nächste Kapitel beschreibt zunächst die Grundzüge der Transaktionskostentheorie als Ansatz zur Darstellung institutioneller Gestaltungsmöglichkeiten. Sodann werden detailliert Koordinationsmöglichkeiten, Vertragsformen und Verhaltenseigenschaften der Transaktionskostentheorie dargestellt. Den Abschluss des Kapitels bildet die Betrachtung regionalen Marketings aus der Sicht der Transaktionskostentheorie.

#### **4.1 Der ökonomische Ansatz**

Die Institutionenökonomik ist der Teil der Ökonomik, der sich mit der Analyse von Institutionen beschäftigt. In der Literatur wird der Begriff der Institution nicht einheitlich definiert. Im weiteren Sinne ist eine Institution *„generell eine Regel oder ein Regelsystem, ein Vertrag oder ein Vertragssystem (jeweils inklusive ihrer Durchsetzungsmechanismen),*

*durch den oder die das Verhalten von Individuen kanalisiert wird“ (ERLEI, LESCHKE, SAUERLAND, 1999, 24).*

Die Neue Institutionenökonomik beschäftigt sich systematisch mit der Analyse von Institutionen, und geht zwei grundlegenden Fragestellungen nach: erstens der Analyse der Institutionen im Markt und zweitens der Analyse der Institutionen innerhalb einer Unternehmung bzw. Hierarchie. Der Begriff Transaktion war bereits vor Einzug des Transaktionskostenansatzes in die ökonomische Theorie ein Bestandteil der wirtschaftswissenschaftlichen Terminologie. Er wurde 1931 von Commons in die ökonomische Analyse eingeführt und 1937 von Coase weiterentwickelt.

Die Grundüberlegung von Coase ist, dass es zwei Möglichkeiten gibt, Entscheidungen über Faktorkombinationen zu koordinieren; zum Einen über die Ausnutzung des Preismechanismus und zum anderen durch das Weisungsprinzip, in welchem ein Koordinator über die Verwendung von Produktionsfaktoren entscheidet und ein Inhaber von Ressourcen, der sich jenen Weisungen unterwirft<sup>5</sup>. Nicht nur die Organisation einer Unternehmung, auch die Inanspruchnahme des Preismechanismus erfordert sog. Transaktionskosten. Für die Wahl der Koordinationsform ist die Minimierung der Transaktionskosten entscheidend. *„Entscheidungen werden über Unternehmungen abgewickelt und dem Preismechanismus entzogen, wenn dies zu einer Minderung der insgesamt anfallenden Transaktionskosten führt“ (WILLIAMSON, 1990,1; NEUS, 2003, 123).*

Formuliert aber hat die Transaktionskostentheorie, auch Governancekostenansatz genannt, Oliver WILLIAMSON. Im Mittelpunkt steht die Erklärung organisatorischer Lösungsmöglichkeiten zur Absicherung von Investitionen, die eine und mehrere Vertragsparteien an die jeweils anderen Vertragspartner in verschiedenen Formen binden (WILLIAMSON, 1990).

KOTLER definiert für das Marketing eine Transaktion folgendermaßen: *„Eine Transaktion beinhaltet mindestens zwei Produkte oder Leistungen, die einen Wert haben, Konditionen, auf die sich die beiden Parteien geeinigt haben, einen Zeitpunkt für die Transaktion und die Festlegung eines Ortes für die Transaktion“ (KOTLER, 2007, 36).* Für die Neue Institutionenökonomik spitzt Williamson die Definition von Marketing auf eine einfache Formel hin zu. Eine Transaktion ist ein technischer Vorgang bzw. eine Übertragung von Verfügungsrechten, bei dem *„ein Gut oder eine Leistung über eine technisch trennbare*

---

<sup>5</sup> Letztere Koordinationsform wird auch als Hierarchie oder direkt als Unternehmung bezeichnet.

*Schnittstelle hinweg übertragen wird*<sup>6</sup>. Das Neue an diesem Ansatz ist dabei, dass zu dem rein dinglichen Ansatz eines Austausches, Williamson der Aspekt der Übertragung von Verfügungsrechten hinzufügt und beide Aspekte bei jeder Transaktion als Basiseinheit der Analyse betrachtet.

Neben dieser Annahme formuliert Williamson noch weitere vier Schritte, die das Grundgerüst seiner Transaktionskostentheorie bilden (WILLIAMSON, 1990, 47):

- Die Transaktion ist Basiseinheit der Analyse
- Jedes Problem, das direkt oder indirekt, ein Vertragsproblem darstellt kann unter dem Aspekt der Transaktionskosteneinsparung untersucht werden
- Charakteristische Eigenschaften von Transaktionen werden ermittelt und die Anreiz- und Anpassungseigenschaften alternativer Kontrollmechanismen werden in differenzierter Weise zugeordnet und gerichtliche und außergerichtliche Regelungen berücksichtigt
- Eine vergleichende Beurteilung institutioneller Alternativen zwischen Markt und Unternehmen wird vorgenommen
- Die Auswirkungen von (begrenzter) Rationalität, Opportunismus und Faktorspezifität werden untersucht.

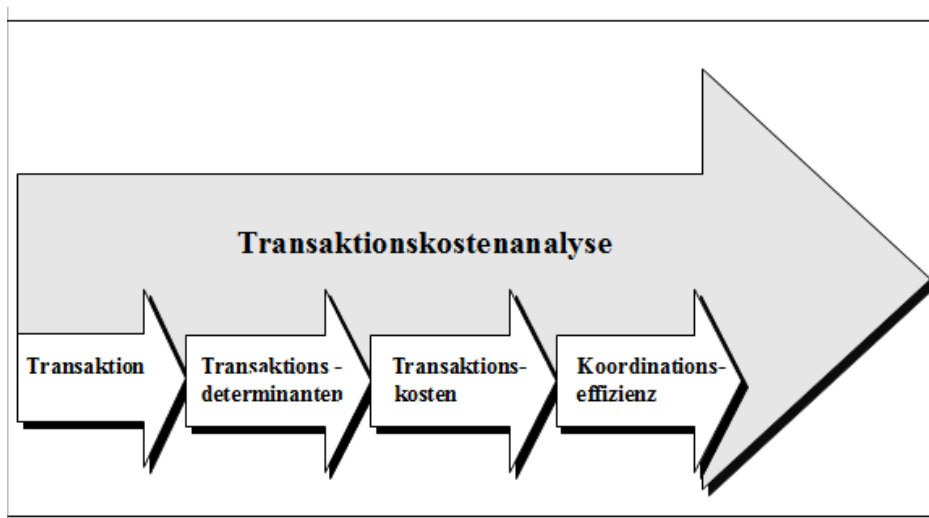


Abbildung 7: Der Analyseprozess im Transaktionskostenansatz

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>6</sup> Unter einem Gut wird all das verstanden, „was in irgendeiner Weise geeignet ist, für eine Partei einen Nutzen zu stiften“ (Jost, 2001,11)

Wenngleich alle Schritte ihre Bedeutung haben, so ist jedoch das vorrangige Erklärungsziel der Transaktionskostentheorie, möglichst präzise bestimmte Transaktionen zu den Koordinationsformen zuzuordnen, die sich für sie als optimal erweisen. Dazu wären zunächst die drei Eigenschaften von Transaktionen zu beschreiben, die die Höhe von Transaktionskosten systematisch beeinflussen; als da sind: Faktorspezifität, Unsicherheit, Häufigkeit und in Anlehnung an Beckmann und anderen Autoren, die Messbarkeit<sup>7</sup>. Die Eigenschaften, auch Transaktionsdimensionen genannt, bestimmen die Wahl der Organisationsform. Je stärker diese Faktoren sind, desto höher steigen die Transaktionskosten bei marktlicher Koordination und desto vorteilhafter wird die Organisation in vertikalen Organisationen. Dies bedeutet, dass sich die optimale Organisationsform weg vom Markt, hin zu Kooperation und schlussendlich zur Hierarchie bewegt.

## 4.2 Institutionelle Gestaltungsmöglichkeiten

Die Transaktionskostentheorie untersucht jene institutionellen Gestaltungsmöglichkeiten, die von der neoklassischen Theorie, die von idealen Märkten ausgeht, ausgeblendet werden. Die zentrale Fragestellung ist, welche der Institutionen Markt, Hierarchie oder Kooperation geeignet ist, eine Transaktion vorteilhaft zu koordinieren und kontrollieren. Die drei Institutionen unterscheiden sich hinsichtlich der Anreizstärke, der administrativen Kontrollmöglichkeit und der Anpassungseigenschaften. Hauptkriterium für die Organisationsentscheidung zwischen Markt und Hierarchie sind die Transaktionskosten. Hierzu wird eine vergleichende Analyse verschiedener real möglicher Transaktionsformen für eine gegebene Transaktion durchgeführt.

Die Transaktionskostentheorie basiert auf den Verhaltensannahmen der begrenzten Rationalität und des Opportunismus. *„Die Partner solcher Verträge haben kein Interesse, dass ihre Kontrahenten dauernd dieselben bleiben. Hier wird eine Welt beschrieben, in der der isolierte Marktaustausch wirksam ist, die Märkte völlig kostenlos zugänglich sind“* (WILLIAMSON, 1990, 36).

Wenn dann aber zu opportunistischem und begrenzt rationalem Verhalten noch die Faktorspezifität hinzukommt, dann passiert folgendes nach WILLIAMSON: *„Die Planung ist notwendigerweise unvollständig (wegen der begrenzten Rationalität), Versprechen bleiben, wie vorherzusehen, unerfüllt (wegen des Opportunismus) und die paarweise Identität der Vertragspartner ist nunmehr von Bedeutung (wegen der Faktorspezifität).“*

---

<sup>7</sup> Beckmann und Jost weisen auf die Werke von Barzel (1982) und Alchian und Demsetz (1972)

*Dies ist Welt der Beherrschung und Überwachung. Da die Wirksamkeit außergerichtlicher Regelungen fraglich ist, lastet die Vertragserfüllung schwer auf den Institutionen der außergerichtlichen Regelung. Dies ist die Welt, mit der sich die Transaktionskostentheorie befasst“ (EBENDA, 1990, 36).*

#### 4.2.1 Transaktionskosten

Als Transaktion wird der Austausch von Gütern zwischen zwei Transaktionspartnern bzw. Akteuren verstanden. Letztere sind nicht notwendigerweise Individuen, sondern können auch organisatorische Einheiten bzw. ganze Organisationen sein. Der Begriff Güter ist bei dieser Definition sehr weit gefasst und beinhaltet auch Dienstleistungen, alles, „*was in irgendeiner Weise dafür geeignet ist, für eine Partei einen Nutzen zu stiften*“ (JOST, 2001, 1).

Williamson unterscheidet ex-ante und ex-post Transaktionskosten (WILLIAMSON, 1999,325). Ex-ante Transaktionskosten entstehen bei der Anbahnung der Transaktion, Entwurf und Verhandlung von Vereinbarungen entstehen. **Ex-ante Kosten** für den Koordinationsmechanismus Markt werden in der Literatur auch als **Koordinationskosten** bezeichnet. Rechte und Pflichten der Transaktionspartner sind so zu bestimmen, dass eine optimale Arbeitsteilung und Kostensituation entsteht. Es liegt die Annahme zu Grunde, dass jede Austauschbeziehung durch vertragliche Vereinbarungen geregelt wird. Zu den Kosten, die bis zum Abschluss eines Vertrages über die durchzuführende Transaktion anfallen, zählen die Anbahnungskosten des Vertrages. Anbahnungskosten sind jene, die bei der Suche nach dem geeigneten Transaktionspartner entstehen. Unternehmungen auf Verkäuferseite machen Marketing, um potentielle Kunden über ihre Produkte zu informieren. Auf Seiten der Käufer entstehen Kosten, die mit der Sammlung von Informationen über die Preise eines Gutes und seine Qualität bei verschiedenen Anbietern verbunden sind.

Vertragskosten fallen bei der Verhandlung der vertraglichen Vereinbarungen an. Die Rahmenbedingungen der Transaktion müssen spezifiziert und ggf. in einem Schriftstück abgefasst werden. Preise und andere Details der Transaktion müssen festgelegt werden. Des Weiteren können teure Rechtsberatungen notwendig sein, Kosten für die Aufbereitung sämtlicher für den Vertragsabschluss wichtigen Informationen entstehen oder Notariatskosten anfallen. Zu den Vertragskosten sind auch die Kosten zu rechnen, die aufgrund ineffizienter Vertragsergebnisse entstehen können.

**Ex-Post Transaktionskosten**, für den Koordinationsmechanismus Markt, auch **Motivationskosten** genannt, sind alle Nachteile und Aufwendungen, die ein

Unternehmen auf sich nimmt, um eine bestehende Transaktion zu kontrollieren, anzupassen und den Transaktionspartner zu der vereinbarten Leistung zu bewegen. Motivationskosten beinhalten die Kosten, die bei der Absicherung, Durchsetzung und für eventuelle Anpassungen der vertraglichen Vereinbarungen entstehen. So besteht die Notwendigkeit, vereinbarte Lieferfristen zu überwachen oder die Qualität und Menge gelieferter Produkte zu kontrollieren. Gibt es zudem Abweichungen zwischen dem vertraglich vereinbarten und gelieferten Gut, können Folgekosten entstehen, wie z. B. durch Nachverhandlungen oder gerichtliche Auseinandersetzungen. Streitfälle führen zur Erhöhung von Transaktionskosten, Schlichtungen führen zur Senkung von Transaktionskosten.

In Hierarchien, d.h. innerhalb einer Unternehmung entsprechen **Koordinationskosten** den Organisationsstruktur- und Betriebskosten, die bei der Koordination betrieblicher Wertschöpfung entstehen. Im Einzelnen gehören hierzu Aufwendungen für die Einrichtung, Unterhaltung und Änderung der Organisationsstruktur sowie die Betriebskosten für die laufende Koordination, und ggf. auch Opportunitätskosten in Form von entgangenen Gewinnen bei Produktionsverzögerungen, die durch mangelhafte oder verzögerte Kommunikation oder falscher Entscheidungen getroffen werden.

In Hierarchien, d.h. innerhalb einer Unternehmung entsprechen **Motivationskosten** den Messkosten für die Überwachung der Durchführung der Anweisungen und der Bewertung der jeweiligen Leistungen der Mitarbeiter, wie z.B. die Messung von Mitarbeiterleistungen. Kosten, die durch Krankheit, Auseinandersetzungen über Ressourcen, unternehmensschädigende Konflikte oder falsch spezifizierte, operative Ziele entstehen, müssen ebenfalls im Rahmen der Motivationskosten berücksichtigt werden.

Tabelle 8: Transaktionskosten bei marktlicher Organisation

<b>Koordinationskosten</b> (vor Vertragsabschluss):	<u>Geschäftsanbahnungskosten</u> Geschäftsidee konkretisierungs- kosten Suchkosten Kommunikationskosten Beratungskosten	<u>Beispiele:</u> Reisekosten Telefongebühren Beratungs- und Coachinghonorare
	<u>Vertragskosten:</u> Verhandlungskosten Einigungskosten	<u>Beispiele:</u> Suche von geeigneten Vertragsformularen Notarkosten für Verträge

		Reisekosten
<b>Motivationskosten</b> (nach Vertragsabschluss):	<u>Absicherungskosten:</u> Reputationskosten Vertragsanpassungskosten Schutzkosten	<u>Beispiele:</u> Rechtsanwaltskosten Änderungskosten Rechtskosten
	<u>Durchsetzungskosten:</u> Vertragsdurchsetzungskosten	<u>Beispiele:</u> Gerichtskosten Schiedskosten

Quelle: Eigene Tabelle nach Erlei / Jost, 2001, 39; ergänzt um eigene Beispiele

Zur effizienten Gestaltung von Austauschbeziehungen gehört die Betrachtung und Analyse der mit der Austauschbeziehung verbundenen, internen und externen Kosten im Unternehmen oder am Markt. Die Transaktionskosten beinhalten Kosten der Information und Kommunikation, aber auch Kosten für die Entwicklung und Implementierung von Managementsystemen, die opportunistisches Verhalten begrenzen, sowie Kosten ineffizienter, bürokratischer Organisation, Kosten zur Bewältigung unternehmensinterner Interessensgegensätze und organisatorischen Wandels (SYDOW, 1992b, 275).

Tabelle 9: Transaktionskosten bei hierarchischer Organisation

<b>Koordinationskosten</b> (vor Vertragsabschluss):	<u>Organisationsstrukturkosten</u> Einrichtungskosten Erhaltungskosten Änderungskosten	<u>Beispiele:</u> Kosten ineffizienter bürokratischer Organisation Kosten organisatorischen Wandels
	<u>Betriebskosten/Abwicklungskosten:</u> Entscheidungskosten Informationskosten	<u>Beispiele:</u> Prozesssteuerung Managementkosten für Unternehmens-führung
<b>Motivationskosten</b> (nach Vertragsabschluss):	<u>Messkosten:</u> Kontroll- und Überwachungskosten Leistungsbewertungskosten Konfliktkosten	<u>Beispiele:</u> Kosten für QM Wareneingangs-kontrolle

Quelle: Tabelle nach Erlei/Jost 2001, 39; ergänzt um Beispiele

Die in der Tabelle aufgeführten Kostenarten entstehen in allen Organisationsformen, von der marktlichen Koordination bis zur Hierarchie. Lediglich die Höhe der einzelnen Kostenpositionen variiert in Abhängigkeit von der gewählten Koordinationsform. Die Unternehmen, die überwiegend ihre Leistungen selbst erbringen („**Make**“) haben eine andere Kostenstruktur als jene, die viele Leistungskomponenten auf Märkten beschaffen („**Buy**“).

Es entstehen daher in einem Netzwerk individuelle Ausprägungen der einzelnen Kostenarten, welche für jedes Netzwerkunternehmen unterschiedlich sein können. Unternehmen gründen Netzwerke, damit auf lange Sicht Transaktionskostensparnisse erzielt werden können. Bis Unternehmen die Gewinnschwelle erreicht haben, fallen jedoch nicht nur allgemeine Transaktionskosten bei den Transaktionen an, es müssen auch Transaktionskosten für die Bildung des Netzwerkes aufgewandt werden, die ausschließlich im Netzwerk entstehen. Im Netzwerk müssen die Transaktionskostenvorteile die -nachteile überkompensieren, damit das Netzwerk Bestand hat. Das Netzwerk mit seinen Wertschöpfungsaktivitäten muss kostensparender sein, als die Alternative des Make, d.h. die Integration der Wertschöpfungsaktivitäten in das eigene Unternehmen, oder das Buy, die externe Beschaffung der Wertschöpfungskomponenten über Märkte.

Tabelle 10: Transaktionskosten bei kooperativer Organisation

<b>Koordinationskosten</b> (vor Vertragsabschluss):	<u>Kostenarten:</u> Suchkosten Verhandlungs- und Einigungskosten Organisationskosten Vertragskosten	<u>Beispiele:</u> Suche geeigneter Partner Koordination gemeinsamer Aktivitäten Vertragsgestaltung und -abschluss
<b>Motivationskosten</b> (nach Vertragsabschluss):	<u>Kostenarten:</u> Kontrollkosten Organisationskosten Konflikt- und -beseitigungs-kosten Änderungskosten	<u>Beispiele:</u> Wirkungskontrollen Konfliktlösungen Netzwerkbeendigung

Quelle: Eigene Tabelle in Anlehnung an Saretzki, Wilken, Wöhler 2002, 21

Die wenigsten Transaktionskostenarten sind direkt messbaren pagatorischen Kosten zuzuordnen, so dass sich die meisten Transaktionskostenarten nicht exakt quantifizieren



lassen (BALLING, 1998, 62). Kosten, die möglicherweise nur bei Fehlentwicklungen auftreten, wie beispielsweise ex-post Kosten, die durch das unerwartete Misslingen infolge von Irrtümern oder Vertragslücken durch Opportunismus oder Umweltunsicherheiten entstehen, sind nicht oder nur sehr schwer messbar (DIENEL, 2000, 19). Bei diesen Kosten handelt es sich um Opportunitätskosten, die eigentlich in Form von Schattenpreisen bewertet werden müssten, was jedoch praktisch nicht umsetzbar ist.

Da sich die Transaktionskostenarten nicht exakt quantifizieren lassen, kommt es bei der Beurteilung der Vorteilhaftigkeit einer Transaktion oft auf persönliche Schätzungen an. Diese sehr groben Schätzungen sind zudem oft derart stark abstrahiert, dass lediglich die Wirkung in Richtung kostensparend bzw. kostenerhöhend unumstritten ist.

Um die Vorteilhaftigkeit verschiedener organisatorischer Alternativen zu bewerten, werden statt dessen qualitativ abwägende Analysen unter Anwendung der folgenden Transaktionskostendeterminanten durchgeführt:

- Koordinationsmöglichkeiten und Vertragsform
- Transaktionsverhalten
- Eigenschaften der Transaktion
- Umwelt der Transaktion

Zwar sind die Transaktionskosten in ihrer absoluten Höhe nicht direkt messbar, sie sind jedoch in ihrer relativen Höhe bei verschiedenen Organisationsformen vergleichbar. Im Hinblick auf möglichste Effizienz einer Unternehmung wird die Option gewählt, die mit den geringsten Transaktionskosten und Produktionskosten behaftet ist, sowie die höchsten Wertschöpfungspotentiale haben. *„Ziel des Transaktionskostenansatzes ist es nicht die Höhe der Transaktionskosten exakt zu quantifizieren, sondern die Auswirkung von Transaktionskosten auf die relative Effizienz von alternativen Koordinations- und Kontrollmechanismen bzw. Vertragsformen theoretisch zu analysieren und gleichzeitig einen Ansatz der empirischen Analyse zu eröffnen“* (BECKMANN, 2000,42).

#### 4.2.2 Koordinationsmechanismen

In der Transaktionskostentheorie existieren zwei alternative Koordinationsmechanismen von Organisation: die marktliche Koordination und hierarchische Koordination. Unter Organisation wird in dieser Arbeit die institutionelle Ausgestaltung arbeitsteiliger Produktions- und Vermarktungsprozesse und der damit verbundenen, wirtschaftlichen Austauschbeziehungen verstanden (DIENEL, 2000, 16). Es wird der Frage nach der äußeren Organisation der Koordination zwischen Unternehmungen verschiedener

Branchen und Marktstufen nachgegangen und ermittelt, welche Form der Koordination wirtschaftlicher Austauschbeziehungen, die geringsten Transaktionskosten aufweisen.

### Die Koordination über Märkte

Bei der Koordination über den (Spot-)Markt treffen Angebot und Nachfrage nach erfolgter Produktion aufeinander ohne dass eine Absprache zwischen den rechtlich unabhängigen Unternehmungen stattgefunden hätte. Die geschaffenen Werte können direkt beurteilt werden. Durch die Homogenität des ausgetauschten Gutes und der Vielzahl verschiedener Anbieter ist opportunistisches Verhalten durch die Konkurrenz anderer, möglicher Transaktionspartner wirksam eingeschränkt. Organisationsform des Sportmarktes sind die kurzfristigen Spotverträge beim Kaufabschluss.

Werden direkt bewertbare, homogene Produkte von einer Vielzahl freien Unternehmern auf Wettbewerbsmärkten erzeugt, ergeben sich folgende Produktions- und Koordinationseffekte:

- Geringe Produktionskosten infolge von Skaleneffekten in der Produktion
- Geringe Motivationskosten, da opportunistisches Verhalten infolge Produktbewertbarkeit und Homogenität eingeschränkt ist
- Geringe Koordinationskosten, da Leistung und Gegenleistung sowie rechtliche Sanktionen bei Vertragsverletzung genau spezifiziert sind. Die Parteien können auf das gesetzliche Vertragsrecht zurückgreifen und zusätzliche Kontroll- und Überwachungskosten fallen nicht an

Die marktliche Koordination erzeugt geringere Transaktionskosten als die hierarchische, da von funktionierenden Wettbewerbsmärkten Anreize ausgehen, die zu einer effizienten Produktion und niedrigen Preisen führen. Dies gilt für Gebrauchsgüter, wie z.B. Firmenwagen, die nicht spezifisch auf die jeweilige Transaktion zugeschnitten sind.

Kommt nun die Faktorspezifität, d.h. spezifische Leistungsbeziehung hinzu, entsteht das Organisationsproblem, dass sich eine Sach- und Dienstleistung entweder als (spezifische) Einzwecktechnologie oder als Mehrzwecktechnologie ohne spezifische Investitionen fertigen lässt. Die investitionsspezifische Einzwecktechnologie ermöglicht zwar geringere Herstellungskosten, andererseits sind die Koordinationskosten höher, da infolge von Opportunismus die gesetzlichen Verträge nicht ausreichen. Gesetzliche Verträge enthalten immer Lücken, die Ausbeutung ermöglichen, so dass ein Rechtsstreit nicht erfolgversprechend ist, oder aber die Geschäftsbeziehung wird von einem Transaktionspartner abgebrochen. Wirksame Absicherung erfolgt nur durch „Beherrschung und Überwachung“, d.h. dass Kontroll-, Garantie- oder Anreizsysteme in Form

wechselseitiger Investitionen beispielsweise, für die Einhaltung des Vertrages sorgen oder aber es erfolgt eine vertikale Unternehmensintegration, indem z.B. die vor- oder nachgelagerte Fertigungsstufe aufgekauft wird.

Die hierarchische Koordination von Einzwecktechnologie führt im Vergleich zur marktlichen Koordination zu gestiegenen Kosten, denn die hierarchische Lenkung (Bürokratie) führt zu erhöhten Organisationskosten. Bei der hierarchischen Institution müssen Anreiz- und Kontrollmechanismen etabliert werden, um opportunistisches Verhalten einzudämmen. Dies führt bei (großen) Unternehmen zu gestiegenen Kosten, ohne dass damit eine Garantie verbunden ist, dass effizienter produziert wird. Die erhöhten Transaktionskosten machen die Einzwecktechnologie aber auch im Vergleich zur Mehrzwecktechnologie unattraktiver.

Die Vorteile hierarchischer Koordination überwiegen,

- je größer die spezifischen Investitionen bzw. Bewertungsprobleme
- je größer die strategische Unsicherheit der Geschäftspartner resultierend aus der Unvollständigkeit des Vertrages.

#### Die hierarchische Koordination

Hierarchie beschreibt die Organisationsform einer einheitlichen Unternehmensorganisation, in der die Koordination der Produktions- und Verkettungskette über Weisungsrechte erfolgt. Die hierarchische Koordination kann über zwei oder mehr Marktstufen erfolgen.

Die hierarchische Koordination bietet dann, wenn sie auf der Basis von Absicherungsschwierigkeiten entstanden sind, folgende Vorteile:

- Vertragskosten werden reduziert durch Abschluss eines relationalen Vertrages
- Konfliktkosten werden reduziert, da vertragliche Lücken durch Anordnungen bzw. besseren internen Informationsfluss verringert werden können
- Investitionsanreize werden höher, da vertikale Integration die Gefahr des holdup vermindert
- Messkosten sind geringer, durch häufigere Aufstellung messbarer Leistungsparameter und besserer Leistungsbewertung
- Gesamtkoordination aller verbundenen Transaktionen wird vereinfacht

#### **Koordinationseffizienz durch vertikale Integration**

Ökonomisch sinnvolle, d.h. effiziente Koordinationsformen von Transaktionen bewegen sich zwischen den beiden Polen Markt und Hierarchie. Je mehr Transaktionen dem Markt

entzogen werden und in Formen hierarchischer Abstimmung und gemeinsamen Eigentums überführt werden, desto mehr vertikale Integration tritt auf. Vertikale Integration ist so verstanden, Gradmesser der Organisationsform, zwischen 0% vertikaler Integration am Markt und 100% vertikaler Integration in der Hierarchie. Die meisten Organisationsformen befinden sich als Mischformen zwischen Markt und Hierarchie, wie beispielsweise langfristige Verträge oder Kooperationen, die als Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren Unternehmungen definiert werden (BOGASCHEWSKY, 1995, 161).

SCHUH et al. bezeichnen Kooperationen als Ergebnis ihrer Unternehmensanalysen als „zu präferierende Form zwischen Markt und Hierarchie“ (SCHUH et al., 2005, 12). Sie gehen davon aus, dass die Bereitschaft zur Integration von Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens außerhalb der Kernkompetenzen abnimmt, da diese vom Markt effizienter gelöst werden können. Dies gilt für den Geschäftsbereich der Informationstechnologie genauso wie den steigenden Bedarf an spezialisiertem Know-how. Drittens werden auch Lieferanten, wie beispielsweise in der Automobilindustrie, immer mehr zu Innovationsträgern. *„Immer häufiger kommt es infolge strategischer oder organisatorischen Wandels zur Herausbildung von Netzwerken: zum cooperate“* (SYDOW; MANNING, 2009, 33).

#### 4.2.3 Vertragsformen

Jeder Transaktion liegt ein Vertrag zwischen den Geschäftspartnern zugrunde, der regelt, welche Aufgaben von welcher Partei im Rahmen der Transaktion durchgeführt werden sollen und welchen Anteil der gemeinsam geschaffenen Wertschöpfung die einzelne Partei erhält. Es gibt zwei Typen von Verträgen: vollständige und unvollständige Verträge:

Ein **vollständiger Vertrag**, auch **klassischer Vertrag** oder **spot market** Vertrag genannt, legt vertraglich die Beiträge und Ansprüche der beiden Vertragspartner für jeden relevanten Zustand fest (ERLEI, JOST, 2001, 46 ff.). Sie bilden die vertragliche Grundlage für einfache, marktliche Transaktionen mit homogenen Gütern, die schnell und problemlos abgewickelt werden können und bei denen die Transaktionsparteien keiner strategischen Unsicherheit unterliegen. Verändern sich die Rahmenbedingungen, dann erfolgt eine einseitige Anpassung des Vertrages durch eine der Vertragsparteien, ohne dass dies mit dem anderen Transaktionspartner abgestimmt ist. Die präzise Beschreibung von Leistung und Gegenleistung der Vertragsparteien im Vertrag garantiert hier, dass Gerichte die Einhaltung der vertraglichen Regelungen überprüfen können und Konflikte auf dem Rechtsweg gelöst werden können.

Ein **unvollständiger Vertrag** liegt dann vor, wenn bei einer komplexen Transaktion keine der beiden Vertragsparteien genau spezifizieren kann, wie ihre Leistungen und Gegenleistungen einschließlich aller möglichen Umweltsituationen aussehen werden. Die Vertragsparteien können also, aufgrund sich ändernder Rahmenbedingungen während der Vertragslaufzeit, infolge von Unsicherheit, den Vertrag nicht allen möglichen künftigen Ereignissen perfekt anpassen.

Beim **relationalen Vertrag**, als Sonderform des unvollständigen Vertrages, werden von den Vertragsparteien lediglich die Rahmenbedingungen festgelegt, unter denen die Transaktion durchgeführt wird. Entweder werden vertragliche Lücken im Streitfall zwischen den Parteien gelöst, oder aber es werden im Laufe der Vertragsbeziehung entsprechende Anpassungs- und Sicherungsklauseln im Vertrag verankert. Bei diesem hybriden oder intermediären Koordinationsmechanismus werden im Streitfall eher Dritte zur Konfliktschlichtung eingeschaltet oder versucht, diese bilateral zu lösen, ehe gerichtliche Lösungen gesucht werden.

#### 4.3 Verhaltenseigenschaften der Transaktionspartner

Der Transaktionskostenansatz basiert auf der **Annahme der individuellen Nutzenmaximierung**, d.h. jeder Transaktionspartner verhält sich im Rahmen seiner gegebenen Handlungsmöglichkeiten so, dass er seine individuellen Ziele am besten erfüllen kann. Die Akteure berücksichtigen dabei, dass das eigene Handeln von dem der Transaktionspartner abhängt (strategisches Verhalten), und dass die Transaktionspartner gemäß eigener Ziele handeln (strategische Unsicherheit). Ein Verhalten, bei dem Akteure unter Umständen alle ihr zur Verfügung stehenden Handlungsmöglichkeiten ausschöpfen, selbst wenn sie dadurch gegen Vereinbarungen verstößt oder falsche Informationen weitergeben, bezeichnet WILLIAMSON (1975, 26) als **Opportunismus**.

Das strenge Rationalitätsprinzip der ökonomischen Theorie, das von einer Nutzenmaximierung unter Restriktionen ausgeht, wird im Transaktionskostenansatz durch das Konzept einer **begrenzten Rationalität** ersetzt. Für Williamson ist die wichtigste Konsequenz aus der begrenzten Rationalität der Individuen, dass alle komplexen Verträge unvermeidlich unvollkommen sind (WILLIAMSON, 1996, 36-37).

Williamson zählt zu den wesentlichen Verhaltenseigenschaften, auch Transaktionsdimensionen genannt: Faktorspezifität, Unsicherheit und Häufigkeit. Im Rahmen dieser Arbeit wird die Transaktionsatmosphäre als zusätzliche Transaktionsdimension aufgenommen und behandelt, weil das menschliche Verhalten bei einer Transaktion und die Atmosphäre, in welcher Transaktionen stattfinden,

Auswirkungen auf die Absicherung von Transaktionen haben. Dazu gehören unterschiedliche sozio-ökonomische, ethische und psychologische Einflussfaktoren.

Die Fragestellung der Anzahl von Anbietern und Nachfragern wird im Rahmen der Diskussion um Marktstruktur beantwortet. Daher wird Marktstruktur, als Ausdruck der wirtschaftlichen Umwelt der Transaktion, ebenfalls in die Reihe der Transaktionsdimensionen eingeordnet.

Die Verhaltenseigenschaften Faktorspezifität, Unsicherheit, Häufigkeit, Transaktionsatmosphäre und Marktstruktur bestimmen die Wahl der Organisationsform und werden daher auch als Transaktionsdimensionen, -typen oder -determinanten bezeichnet.

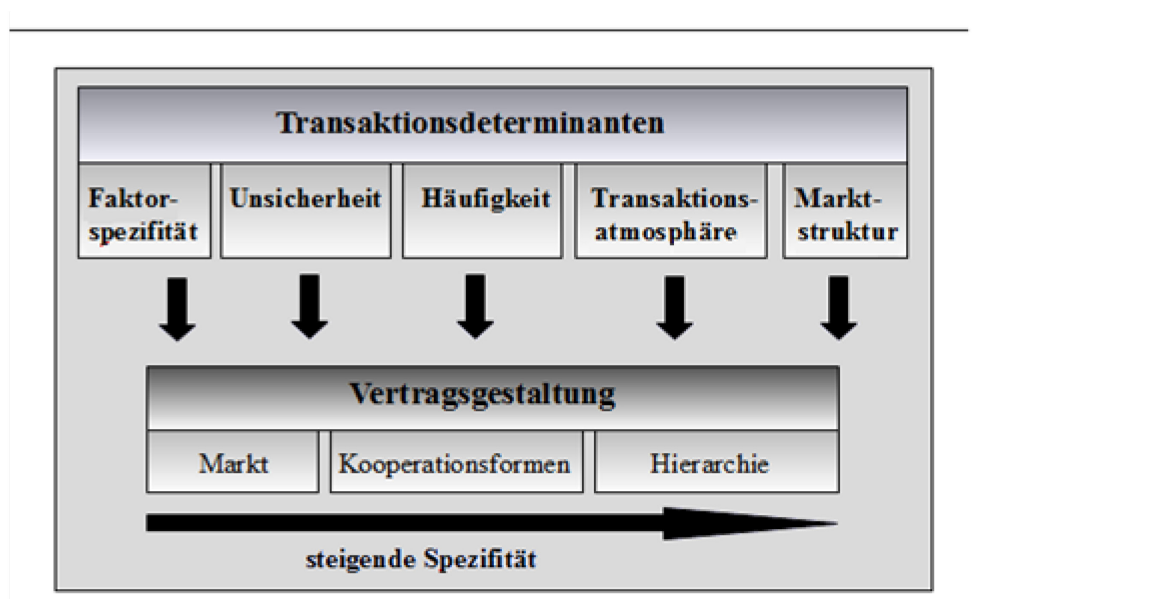


Abbildung 8: Einfluss der Transaktionsdeterminanten auf die Vertragsgestaltung

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.3.1 Spezifität

Dem Merkmal der Spezifität kommt eine besondere Bedeutung zu, da es die Beziehung der Transaktionspartner zueinander entscheidend bestimmt. Eine **transaktionskosten-spezifische Investition** ist eine Investition, die zur Produktion des auszutauschenden Gutes oder zur Erbringung der Dienstleistung benötigt wird. Sie ist spezifisch in dem Sinne, dass diese Investition ganz oder überwiegend für einen bestimmten Verwendungszweck (Einzwecktechnologie) verwendet werden kann. In einer anderen Transaktion würde diese

Investition ihren Wert verlieren. Sind diese Investitionen daher einmal getätigt, stellen sie **sunk costs** (irreversible Kosten)<sup>8</sup> dar.

Transaktionsspezifische Investitionen sind je nach Verwendungszweck standortspezifische, anlagespezifische, abnehmerspezifische, humankapitalspezifische und reputationsspezifische Investitionen. Ein Wechsel des Transaktionspartners ist nur unter Verlusten möglich, da bei anderer Verwendung die Rentabilität der Investition sinkt.

Faktorspezifität entsteht bei dauerhaften Geschäftsbeziehungen oft erst nach Vertragsabschluss, sofern ein Transaktionspartner, der zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nicht spezialisiert war, im Laufe der Zusammenarbeit eine spezifische Investition tätigt oder spezifisches Wissen erwirbt, welches als transaktionsspezifisches Kapital schwer ersetzbar ist. Im Laufe der Geschäftsbeziehung entsteht dann eine **small-numbers-situation**, d.h. dass eine Geschäftsbeziehung mit einer geringen Zahl von Transaktionspartnern oder gar nur einem Geschäftspartner entsteht. Der Wettbewerb ist zwischen den Transaktionspartnern stark eingeschränkt und wird stattdessen durch bilaterale Verhandlungen zwischen den Parteien (neu) bestimmt. Diese Veränderung in der Natur der Beziehung zwischen Transaktionsparteien wird nach Williamson als fundamentale Transformation bezeichnet (WILLIAMSON, 1961, 61 ff.).

Für die Transaktionskostenanalyse ist relevant, dass in der ex-ante Situation, Transaktionen mit spezifischen Investitionen hohe Koordinationskosten<sup>9</sup> mit sich ziehen, da ein detaillierter Vertrag über die Rahmenbedingungen der Durchführung ausgearbeitet wird. Denn eine Partei wird nur dann transaktionsspezifische Investitionen vornehmen, wenn sie mit einer gewissen Sicherheit davon ausgehen kann, dass die Transaktion trotz der damit verbundenen Abhängigkeiten für sie vorteilhaft ist.

Während der Transaktion steigen die Motivationskosten<sup>10</sup> aus der Gefahr des **holdup** heraus mit dem Umfang der transaktionsspezifischen Investitionen. Eine Situation des holdup entwickelt sich nur bei Verteilungsasymmetrie und entsprechender Asymmetrie in der Nutzenerwartung. Die Situation des holdup ist folgendermaßen: Der Transaktionspartner nutzt nicht vereinbarte Verhaltensspielräume opportunistisch aus und droht mit Beendigung der Transaktion, wenn die Vertragsbedingungen nicht zu seinen Gunsten geändert wird. Auch ex-post ist mit gestiegenen Motivationskosten zu rechnen, da

---

<sup>8</sup> Mit der Faktorspezifität ist die Bindung von liquiden Mitteln verbunden, da diese nur zu einem geringen Teil reversibel sind. Investitionsausgaben führen zu sunk costs, wenn die gebunden Ressourcen nicht wieder freigesetzt werden können

<sup>9</sup> Koordinationskosten sind Anbahnungs- und Vertragskosten, die vor Vertragsabschluss am Markt entstehen

<sup>10</sup> Motivationskosten sind Absicherungs-, Durchsetzungs-, und Anpassungskosten, mit denen nach Vertragsabschluss gerechnet wird

eine schwächere Partei tendenziell als Absicherungsmaßnahme eine vertikale Integration anstreben wird; ein Ziel, welches von den anderen Vertragsparteien nicht unbedingt geteilt wird. Diese werden keine Kosten scheuen, den Partner zu motivieren weitere Transaktionen im gewohnten Rahmen abzuschließen.

Hat eine Firma oder eine ihrer Leistungen einen guten Ruf (Reputation), so schränkt dies die Tendenz einer Unternehmung zu einem holdup Verhalten ein, da die Befürchtung den guten Ruf zu verlieren, vor opportunistischem Verhalten absichert (SCHADE, 1995, 114).

Die Transaktionsdimensionen haben Einfluss auf die Vertragsgestaltung: Mit steigender Faktorspezifität wird die Produktion immer stärker auf die spezifische Transaktion zugeschnitten und es verringern sich die Vorteile, die aus steigenden Skalenerträgen und Lerneffekten resultieren. Innerhalb einer marktlichen Koordination werden die Produktionskostenvorteile mit steigender Spezifität geringer. Somit ergibt sich zwischen dem Umfang der transaktionsspezifischen Investition und dem geeigneten Koordinationsmechanismus folgende Kausalität hinsichtlich des **Einflusses der Eigenschaft auf die Vertragsgestaltung**: Transaktionen mit niedriger Spezifität werden marktlich koordiniert, in einem Zwischenbereich mit mittlerer Spezifität ist die Koordination durch intermediäre Koordination optimal und bei hohen transaktionsspezifischen Investitionen ist die hierarchische Koordination vorteilhaft.

### 4.3.2 Unsicherheit

#### 4.3.2.1 Externe Unsicherheit

Aufgrund der Komplexität der Unternehmensumwelt und der Veränderung der Umweltfaktoren über die Jahre hinweg, können die Beteiligten keine vollständigen Informationen über alle Umweltfaktoren, weder hinsichtlich der situativen Rahmenbedingungen der Transaktion noch deren künftiger Entwicklung, erhalten. Daraus resultieren **Unsicherheiten** sowohl im Hinblick auf Umweltzustände (externe Unsicherheit), als auch das mögliche opportunistische Verhalten der Transaktionspartner (innere Unsicherheit). Es besteht die Gefahr, dass mit wachsender Unsicherheit auch der nicht vertraglich festgelegte Handlungsspielraum der Parteien opportunistisch ausgenutzt wird und einer der Transaktionspartner im Verlauf der Transaktion beginnt, die Vertragskonditionen den geänderten Bedingungen anzupassen oder den Handlungsspielraum zu seinen Gunsten zu nutzen.

Im Falle gemeinsamer Koordinationsvorhaben im Rahmen von Netzwerken oder/und Transaktionen mittlerer Spezifität, wächst die Unsicherheit über das Transaktionsumfeld



und seine künftige Entwicklung mit der steigenden Komplexität der Umwelt und somit auch der Anzahl der Faktoren, die einen Einfluss auf die Transaktion haben. Mit steigender Spezifikation des Vertrages durch immer komplexere vertragliche Regelungen, steigen auch die Transaktionskosten. Unter den sich ständig verändernden Rahmenbedingungen einer marktlichen Transaktion können die Transaktionspartner immer mehr Eventualitäten bei der Festlegung ihrer Austauschbeziehung vertraglich absichern. Es steigen die Koordinations- und Motivationskosten, da größere Aufwendungen für Informationssammlung, Verhandlung- und Entscheidung, Absicherung und Durchsetzung notwendig sind. Zudem sind höhere Anpassungskosten zu erwarten, da innerhalb der vertraglichen Abmachung geklärt wird, wie z.B. Verstöße gegen den Vertrag rechtlich geahndet werden.

Es ist zu folgern, dass bei steigender externer Unsicherheit in einer marktlichen Koordination höhere Transaktionskosten zu erwarten sind als in einer hierarchischen Koordination. Unternehmensinterne Koordinationslösungen werden bei spezifischen Transaktionen mit steigender Unsicherheit wahrscheinlicher.

#### 4.3.2.2 Interne Unsicherheit

Interne Unsicherheit resultiert aus dem Problem mangelnder Messung und Messbarkeit. North beschreibt die Messung als *„formalisierte Beschreibung eines Gutes oder einer Leistung dar, und ohne irgendeine Form der Messung könnten daher Eigentumsrechte nicht begründet und der Tauschverkehr nicht stattfinden“* (NORTH, 1988, 18). Umso besser Güter und Dienstleistungen hinsichtlich Qualität und Quantität gemessen werden können, umso einfacher sind sie zu vergleichen, zu bewerten, zu kontrollieren und auch durchzusetzen.

In der Transaktionskostentheorie ist der Begriff des Gutes weit gefasst und umfasst materielle Güter, wie Konsumgüter oder Vorprodukte für die Produktion aber auch immaterielle Güter, wie die Montage eines Bauteils, die Ausbildung eines Mitarbeiters oder weniger Greifbares, wie die schwer messbaren Eigentumsrechte oder Informationen. Diese Güter lassen sich hinsichtlich des Merkmals der ex-ante oder ex-post Messbarkeit in Suchgüter, Erfahrungsgüter und Vertrauensgüter klassifizieren<sup>11</sup> (BECKMANN, 2000, 64). Die Eigenschaft Messbarkeit ist problembehaftet, zum Einen weil es die o.g. Vertrauensgüter gibt, die nicht bewertet werden können oder eben der Einfluss des

---

<sup>11</sup> Suchgüter sind alle Güter, die hinsichtlich Quantität und Qualität eindeutig gemessen werden. Güter, die erst nach Vertragsabschluss messbar sind heißen Erfahrungsgüter und Vertrauensgüter sind jene, die weder ex-ante noch ex-post gemessen werden können.

Transaktionspartners auf die geschaffenen Werte nur marginal ist. Zum Anderen können Informationsdefizite die Messbarkeit beeinflussen, so dass der informierte Transaktionspartner den Informationsvorsprung i.S. von **moral hazard**, zum eigenen Vorteil nutzt. Da die Eigenschaft der Messbarkeit so problembehaftet ist, geht Williamson so weit, von einer zweiten Schule der Transaktionskostentheorie zu sprechen, die im Unterschied zur Beherrschung und Überwachung von Markttransaktionen, die Messbarkeit im Zusammenhang mit spezifischen Investitionen betonen soll.

#### 4.3.3 Häufigkeit

Die dritte große Transaktionsdimension nach Williamson ist die Häufigkeit, denn spezifische Investitionen können sich nur dann amortisieren, wenn eine Transaktion ausreichend häufig erfolgt (WILLIAMSON, 1990, 69; BOGASCHEWSKI, 1995, 167).

Die Häufigkeit der Leistungswiederholung bestimmt entscheidend, welche Beziehung sich zwischen den beiden Transaktionspartnern während der Dauer der Transaktionen herausbildet. Bei einer einmaligen Transaktion werden sich die Parteien eher als Fremde begegnen und werden somit im Hinblick auf die Art und Weise der Abwicklung der Transaktion ihre Beiträge und Ansprüche genauer spezifizieren wollen. Es wird auf Standardverträge zurückgegriffen, die zunächst geringe Koordinationskosten verursachen. Jedoch können aufgrund eines opportunistischen Verhaltens nach Vertragsabschluss hohe Motivationskosten auftreten, da der Vertrag nicht auf die spezifischen Rahmenbedingungen der Transaktion zugeschnitten ist und zu große Verhaltensspielräume lässt.

Bei wiederholten Transaktionen sinken die Koordinations- und die Motivationskosten. Es verändert sich der Charakter der Beziehung hin zu einem vertrauteren Umgang miteinander. Die Transaktionspartner haben einen Anreiz, einen speziell für ihre Beziehung gestalteten Vertrag abzuschließen. Dies ist vorteilhaft, da sich mit der Abwicklung mehrerer identischer Transaktionen Skalen- und Synergievorteile im Bereich von Routinen und standardisierte Abläufe in den Unternehmungen realisieren lassen. Hinzu kommt, dass durch die spezifischen Verträge, die Kosten späterer Konfliktlösung niedrig gehalten werden. Während bei Standardverträgen mögliche Differenzen nach Vertragsabschluss vor Gericht gelöst werden, können spezifische Verträge Vertragsstrafen bei Vertragsverletzung implizieren.

Besondere Bedeutung erlangt die Häufigkeit bei faktorspezifischen Investitionen. Ändern sich die Marktverhältnisse rasch, z.B. als Folge einer hohen Marktdynamik und externer Unsicherheit, so erhöhen sich die Transaktionskosten, weil eine häufigere Änderung und Anpassung interner Strukturen und Verträge erforderlich wird. Dies erhöht zum einen die

(internen) Kosten vertikaler Organisationsformen, kann aber auch marktliche Organisationsformen unvorteilhafter machen, weil Nachverhandlungen immer ein opportunistisches Potential beinhalten.

#### 4.3.4 Transaktionsatmosphäre und Reputation

„*Transactional attitudes are greatly influenced by the sociopolitical system in which the exchange take place*“, schreibt Williamson (WILLIAMSON, 1979, 3). BOGASCHEWSKI definiert die Transaktionsatmosphäre als „soziale und technologische Rahmenbedingung“ für den Ablauf von Transaktionen (BOGASCHEWSKI, 1995, 167). „*Eine positive Transaktionsatmosphäre erleichtert marktliche Koordination, während eine negative Transaktionsatmosphäre die interne Verhaltensunsicherheit verstärkt und daher in Richtung vertikaler Integration führt*“ (DIENEL, 2000, 28). Wird in das Humankapital der Transaktionsatmosphäre investiert, so wird damit gleichzeitig in Vertrauen investiert und die Gefahr des Opportunismus gebremst.

Eine positive Transaktionsatmosphäre wird erleichtert, wenn die Parteien Vertrauen bzw. Reputation zueinander aufbauen können (MÜLLER, 2005, 89f.; DECKOW, 2006, 69f). Die Möglichkeit, ein vom Vertrag abweichendes Verhalten in späteren Transaktionen zu sanktionieren, kann hier zum Aufbau eines gemeinsamen, impliziten Verstehens führen. Dadurch werden einerseits die Motivationskosten gesenkt, andererseits können aber auch die Koordinationskosten sinken, da eine exakte vertragliche Festlegung der Rahmenbedingungen der Transaktionen nicht mehr unbedingt erforderlich ist.

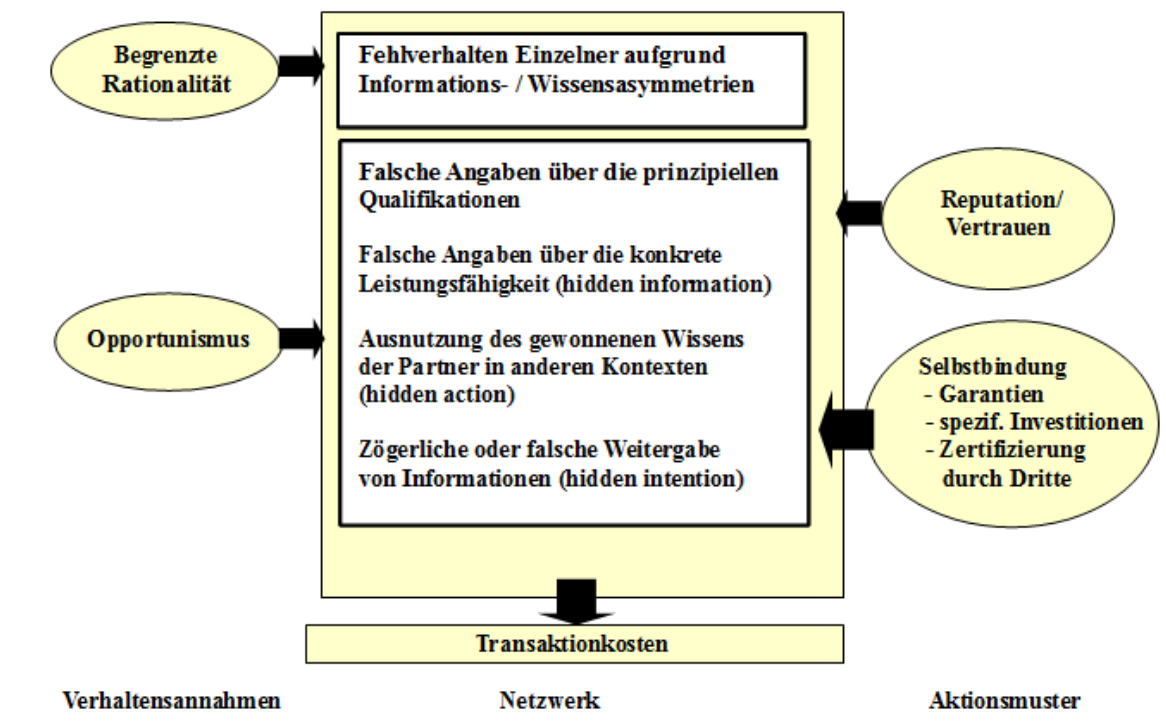


Abbildung 9: Einflüsse von Verhaltensannahmen auf die Transaktionskosten von Netzwerken

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.3.5 Marktstruktur

Die Struktur eines Marktes und die Marktbedingungen, sei es durch Präferenzänderungen oder Neueintritte, kennzeichnet die wirtschaftliche Umwelt einer Transaktion. Die Marktstruktur ändert sich mit zunehmendem Spezifitätsgrad einer Investition. BECKMANN betont, dass bereits ex-ante unterschiedliche Marktstrukturen, wie beispielsweise ein Monopol geben kann (BECKMANN, 2000,67). Angenommen wird eine Situation, in der der Abnehmer einer Leistung eine monopolistischen Stellung ausübt und der Zulieferer spezifische Investitionen tätigen muss, da der Abbruch der Geschäftsbedingungen mit noch höheren Kosten verbunden wäre. Selbst wenn der Abnehmer ebenfalls spezifische Investitionen tätigt, steht er immer noch besser da, als der Zulieferer, da er die Zulieferer gegeneinander substituieren kann. Dem Zulieferer ist diese Möglichkeit opportunistischen Verhaltens des Monopolisten bewusst und er wird sich in besonderer Weise gegen ein mögliches opportunistisches Verhalten des Monopolisten, zum Beispiel durch ein kollektives Handeln mit anderen Zulieferern, absichern.

Die Marktstruktur beeinflusst die Vorteilhaftigkeit ein- oder mehrstufiger Handelssysteme. Die Anzahl von Anbietern und Nachfragern, die Art von Nachfrage und Angebot und die zeitlichen Diskontinuitäten beschreiben die logistische Seite des Organisationsproblems. Defizite entlang Verarbeitungs- und Vermarktungskette bei der Warenbeschaffung und -bündelung, der Logistik von Transport und Lagerhaltung können so aufgezeigt werden. Tendenziell führen sehr heterogene und unübersichtliche Marktstrukturen zu höheren Transaktionskosten, zu erhöhter interner Unsicherheit und somit zur vertikalen Integration.

#### 4.4 Regionale Marketinginitiativen als Kooperationsformen

Für WÖHLER sind Regionen keine Zufallsprodukte, sondern Ergebnisse langfristiger, marktwirtschaftlicher Prozesse mit der Herausbildung von sozialem, kulturellem und ökonomischem Kapital. *„Beziehungen, Netzwerke, Verflechtungen mögen Stichworte für das soziale [Kapital] und Mentalitäten sowie Weltdeutungen, Qualifikationen und Kulturgüter können Merkposten für kulturelles Kapital sein. Das ökonomische Kapital beschreibt neben der Einkommens- und Besitzverteilung die regionale Infrastruktur“* (WÖHLER, 2005, 69).

Regionale Kooperationen wurden zunächst in ihren Anfängen, als eine Art „second best“ Variante des Wettbewerbsverhaltens angesehen. Unternehmen gingen Kooperationen ein, um eigene Defizite auszugleichen. MEFFERT weist darauf hin, dass die aus Gründen der Reduzierung von Komplexitäten in den letzten Jahrzehnten vorangetriebene produkt-, funktions- oder regionalorientierte Zergliederung der Unternehmensaktivitäten kontraproduktive Wirkung zeigt, indem durch auftretende Schnittstellenprobleme Zeitverluste, Intransparenzen und Ineffizienzen entstehen, die nur bei überproportionalem Einsatz von Koordinationskosten bewältigt werden können (MEFFERT, 2000, 26).

Es haben sich in den letzten Jahren die Markt- und Wettbewerbsbedingungen so verändert, dass **Kooperationen als „first best“ Variante**, eine eigenständige und gleichwertige Option im Wettbewerbsverhalten sind und an Bedeutung hinzugewonnen haben (MEFFERT/BURMANN, 2002, 25). Daher sind im heutigen Marketing Unternehmenskooperationen nichts Ungewöhnliches und dienen dazu, Wettbewerbsvorteile im Vergleich zur Konkurrenz zu erlangen.

Tabelle 11: Definitionen kooperativer Organisationsformen

Autoren	Unternehmenskooperationen	Strategische (Unternehmens-) Netzwerke
Williamson,	Bei Kooperationsformen handelt es sich um hybride Formen zwischen Markt und	

	Hierarchie.	
<b>Miles/ Snow 1986, 64-65, Jarillo 1988, 32</b>		Strategische Netzwerke optimieren die Aufgabenteilung zwischen mehreren Marktpartnern.
<b>Picot/Dietl, 1990,180</b>		Im Netzwerk werden bestimmte Verfügungsrechte auf Netzwerkpartner übertragen. Dies führt zu Problemen, die sich entweder aus Verhaltensannahmen oder aus grundsätzlichen Umweltfaktoren ergeben.
<b>Backhaus, 1997, 263-264</b>	Aufgrund der unterschiedlichen Begriffsverständnisse, fungiert die Bezeichnung Kooperation als Sammelbecken für eine Vielzahl interorganisationaler Beziehungen und deckt die unterschiedlichsten kooperativen Arrangements ab.	
<b>Büschken, 1999, 779</b>		In der unternehmerischen Praxis finden sich Unternehmen mit unterschiedlichen Leistungen und Kompetenzen zu einem Netzwerk zusammen und tauschen auf freiwilliger Basis verschiedene Ressourcen aus, um die verschiedenen Fähigkeiten der unterschiedlichen Partner allen Beteiligten zugänglich zu machen, wie dies beispielsweise bei virtuellen Unternehmen der Fall ist.
<b>Diller, 2001, 824</b>	Kooperationen sind bewusst gewählte Verhaltensweisen eines Unternehmens, mit dem Ziel enger Zusammenarbeit mit den Marktpartnern.	
<b>Mack, 2003, 19</b>	3 Positionen lassen sich beim Typologieansatz unterscheiden 1.) Netzwerke sind eine spezifische Form von Kooperationen, wenn eine Kooperation aus mehr als 3 Beziehungen besteht 2.) Kooperationen sind Synonyme für Netzwerke, sofern die Bindungsanzahl als Kontinuum gilt 3.) Netzwerke stellen eine äußerst komplexe Form der Zusammenarbeit der Akteure aus mind. 3 Akteuren dar. Kooperationen sind Bestandteile von Unternehmensnetzwerken und beschreiben die Beziehungen zwischen den Akteuren:	
<b>Schade, 2003,10</b>		Strategische Allianzen sind nach SCHADE „eine Koalition von zwei

		<i>oder mehreren rechtlich selbständigen Unternehmen, die mit dem Ziel eingegangen werden, die individuellen Stärken zu vereinen“</i>
<b>Siebert, 2006,10</b>		Unternehmensnetzwerke sind charakterisiert durch eine marktlich induzierte Flexibilität und Einsatzbereitschaft der Mitglieder.
<b>Schögel, 2006, 48</b>	<i>„Alle Formen der Zusammenarbeit zwischen wirtschaftlich und rechtlich selbständigen Unternehmen, die über die reine Geschäftsabwicklung hinausgehen und bei der die Partner sich mit ihren Aktivitäten aufeinander ausrichten und gemeinsam verschiedene Aufgaben erledigen, um ein bestimmtes Ziel im Markt zu erreichen“.</i>	
<b>Sydow, 1992,82; Müller, 2005, 35</b>	“	<i>„Eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, gleichwohl von einer oder mehreren Unternehmen geführte Organisationsform ökonomische Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie verstanden werden, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmen auszeichnet“.</i>
<b>Sydow, 2006, 3</b>		Die Komplexität von Netzwerkorganisationen resultiert aus der Zahl der Kooperationspartner und der Intensität der Austauschbeziehungen. Ihr Management hört nicht an der Grenze zur Unternehmungsumwelt auf, sondern bezieht Zulieferer, Abnehmer und Wettbewerber mit ein.
<b>Klocke, 2006, 102</b>	<i>„Kooperationen sind die Antwort des Mittelstandes auf die Marktherausforderungen heute und in Zukunft“.</i>	

<b>Kotler, 2007,36</b>		<i>„Durch Netzwerke werden starke wirtschaftliche und soziale Bindungen geschaffen, indem sich die einzelnen Mitglieder versprechen, konsequent Produkte mit hoher Qualität, gutem Service und fairen Preisen zu beliefern“</i>
<b>Tiberius, 2008,15</b>	<i>„Der Begriff bedeutet zunächst nicht mehr als Zusammenarbeit. [...] „Zum einen wird Kooperation als allgemeiner Begriff verstanden; andererseits wird der Begriff verwendet, wenn nur dyadische Beziehungen, als die Zusammenarbeit zwischen zwei und nicht zahlreichen Unternehmungen betrachtet wird“.</i>	<i>„Die Beziehungen der Netzwerkunternehmen sind auf wiederkehrende Transaktionen angelegt, wodurch sie sich von bloßen Marktbeziehungen unterscheiden. [...] Im Unternehmensnetzwerk sind häufig beide Komponenten vereinigt [Kompetivität und Kooperation], wobei der Kooperationsgedanke dominiert. Diese Dominanz ist darauf zurückzuführen, dass in Netzwerkbeziehungen Normen wie Reziprozität, Selbstverpflichtung, Vertrauen und Verlässlichkeit eine wichtige Rolle spielen“.</i>
<b>Sydow, Manning 2009, 18f und 33</b>		Unternehmensnetzwerke werden nach dem vorherrschenden Prozess unterteilt in Produktions-, Dienstleistungs- und Beratungsnetzwerke. <i>„Drei Risiken sind durch Netzwerkmanagement zu begrenzen: 1.) Das Risiko der nur partiellen Systembeherrschung 2.) Das Risiko des Kompetenzverlustes 3.) Das Risiko der Abhängigkeit.“</i>

Quelle: Eigene Erhebung

Interorganisationale Netzwerke zwischen stellen eine zwar diskrete, aber gleichwohl hybride Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, mit hierarchischen Elementen in interorganisationalen Beziehungen und Organisationen bzw. Unternehmungen, die in ein Netz von Beziehungen eingebunden sind (SYDOW, 2006,1f.). Unter marktlichen Bedingungen ergänzen sich die Verhaltensweisen der Marktpartner und verstärken sich im Idealfall. Im Gegensatz hierzu erfolgt in der Hierarchie die Koordination über feste Regeln und Anweisungen. Es wird klassischerweise in einem Aktions-Reaktions-Muster, das „tit-for-tat“ agiert.



Regionale Marketinginitiativen sind Netzwerke, in denen bestehende Verfügungsrechte auf die Netzwerkpartner übertragen werden. Der Mitgliedschaft liegen bestimmte Verhaltensannahmen zu Grunde. Gehen die Mitglieder von begrenzter Rationalität des Individuums aus, so fördert dies den Zusammenschluss, sofern dieses Verhalten stärker gewichtet wird, als die Gefahr von Opportunismus. **Hidden intentions** oder Profilierungen einzelner Mitglieder können ebenfalls der Bildung von Netzwerkinitiativen im Wege stehen. Marketinginitiativen werden gebildet, wenn vorteilhafte Leistungsbündel mit innovativen Produkten bzw. Dienstleistungen im Verbund angeboten werden können, d.h. Effizienzvorteile durch die Senkung der Transaktionskosten realisiert werden, die die individuelle, unternehmerische Ertragskraft verbessert. Die Sicherung und der Ausbau von Marktanteilen versprechen Wettbewerbsvorteile durch Verringerung von Schnittstellenproblemen, wie Zeitverlusten, Intransparenzen und Ineffizienzen. Die Kooperation ist dann erfolgreich, wenn es gelingt, dass sich jedes Unternehmen als fähig und kompetent profilieren kann.

Im **Kontext der Region** rechtfertigt die Verknüpfung der Kooperationsbeteiligten in horizontaler, vertikaler und diagonaler Dimension, die Verwendung des Begriffs „Netzwerk“. **Horizontal orientierte Kooperationen** zwischen Unternehmen, seien sie Ergänzungsanbieter oder Konkurrenten, dienen der Absicherung wechselseitiger Zugänge zu innovativen Leistungen oder neuen Kundengruppen durch Co-Branding, Marketingbudgets für gemeinsame Aktionen, gemeinsame Vermarktung in Form regionaler Bauernmärkte, Bauernläden oder Markthallen geschehen, oder in Form von Party-Services oder Erzeugergemeinschaften. Im Rahmen **vertikaler Zusammenarbeit** wird über mehrere Marktstufen hinweg kooperiert. Es werden Handelsbeziehungen zwischen einzelnen, landwirtschaftlichen Betrieben oder Erzeugerzusammenschlüssen auf der Erzeugerseite und Abnehmern wie Großverbrauchern, Verarbeitern oder dem Lebensmitteleinzelhandel eingegangen (CZECH et al., 2002, 15). Je nach Zielsetzung regionaler Marketinginitiativen werden auch temporäre **laterale Kooperationen** auch konkurrierender Branchen (HAUSMANN nach PFEIFFER, GRASSMANN, 2001, 13) eingegangen.

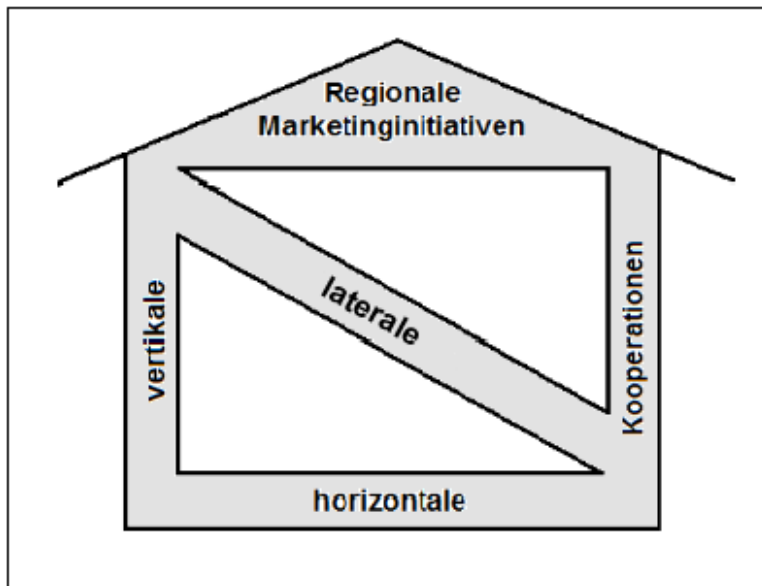


Abbildung 10: Kooperationsformen regionaler Marketinginitiativen

Quellen: Eigene Darstellung

Die Partner richten sich mit ihren Aktivitäten aufeinander aus und erledigen gemeinsam verschiedene Aufgaben, um ein bestimmtes Ziel im Markt zu erreichen. Der Austausch ihrer Ressourcen erfolgt auf freiwilliger Basis und hat zum Ziel, die verschiedenen Fähigkeiten der Partner dem Kreis aller Beteiligten zugänglich zu machen. Der Erfolg von Kooperationen ist umso größer, je mehr sich die Partner am Kunden orientieren, Aspekte der Kooperation verankern und ausgestalten, sowie Erfahrungen und Lernprozesse integrieren und adaptieren (SCHÖGEL, 2006,335).

Tabelle 12: Morphologische Dimensionen zur Klassifizierung von Kooperationen

<b>Merkmale</b>	<b>Ausprägungen</b>		
Kooperationsrichtung	Horizontal	Vertikal	Lateral
Kooperationsdauer	Kurzfristige Koalition	Strategische, mehrjährige Partnerschaften	
Art der Bindung	Ohne Vertrag	Mündlicher Vertrag per Handschlag	Schriftlicher Vertrag
Art der Koordination	Absprachekooperation	Reziproke Austauschkooperation	Redistributive Gemeinschaftskooperation
Partner	Konkurrenten	Absatzmittler/Lieferanten	Ergänzungsanbieter/Kunden
Anzahl der Partner	zwei	mehrere	
Kooperationsgrund	Markteintritt, Zugang zu Innovationen, (Produkt-) Konzepten,	Wissenstransfer	Wettbewerbsvorteile (Zeitkosten/Qualität/ Economies of scale)
Kooperationsbereiche	Gesamte Wertschöpfungskette	Einzelne Unternehmensbereiche	Forschung & Entwicklung
Grad an Zusammenarbeit	Zusammenarbeit in	Zusammenarbeit in allen Geschäftsbereichen	

	genau definierten Bereichen, ansonsten Konkurrenz		
Kooperationsebene	Regional	National	International
Überwiegende Rechtsformen	Strategische Netzwerke	Langfristige Lieferverträge	Lizenzverträge/ Franchising Verträge
Kooperationsziele	Bessere/effizientere Erreichung eines gemeinsamen Zieles		
Voraussetzung für Erfolg	Beibehaltung von Unabhängigkeit und Selbstständigkeit	Profilierung jedes Unternehmens	Kooperationsfähigkeit: Individualziele zugunsten Kollektivzielen zurückstecken
Erfolg aus Kundenperspektive	Kunde erhält einen Mehrwert		

Quelle: Eigene Zusammenstellung nach Osiecka, 2006, 11

Regionale Marketinginitiativen sind ein Typus von Unternehmenskooperationen, die als lebende Systeme von der Initiierung bis zur Auflösung einem Ablaufschema folgen. Sie leben von stetiger Erweiterung, stetigem Lernen und ständiger Adaptation an die Umweltbedingungen. Die eigentlichen Wettbewerbsvorteile aus Kooperationen ergeben sich *„erst durch die erfolgreiche Weiterentwicklung der allgemeinen Kooperationsfähigkeit zu einer unternehmensindividuellen Kompetenz“* (SCHÖGEL, 2006, 134.). Diese unternehmensindividuelle Kooperationsfähigkeit umfasst die Bereiche der Konfigurations-, Initiierungs-, Koordinations- und Wissensfähigkeit. Sie sind von den Unternehmen je nach Situation individuell auszugestalten. Der Erfolg marktorientierter Kooperationen kann, nach dem Grad der Zielerreichung, bei den zentralen Marketingaufgaben Kundenakquisition, Kundenbindung, Leistungsinnovation und Leistungspflege beurteilt werden.

Die Merkmale und Eigenschaften der Kooperationsfähigkeit variieren bei den Kooperationstypen. Marktlisch orientierte Marketing-Koalitionäre konzentrieren sich auf die konzeptionellen Fähigkeiten des Kooperationsmanagements. Vertikale Wertschöpfungspartner konzentrieren sich darauf, die *„eigenen Leistungsprozesse weitreichend und umfassend auf die Anforderungen der Partner auszurichten“*. Vernetzte Kooperationspartner müssen besonders flexibel sein, um dem raschen Wechsel der Partner und Kooperationsinhalte gerecht werden zu können (SCHÖGEL, 2006, 334).

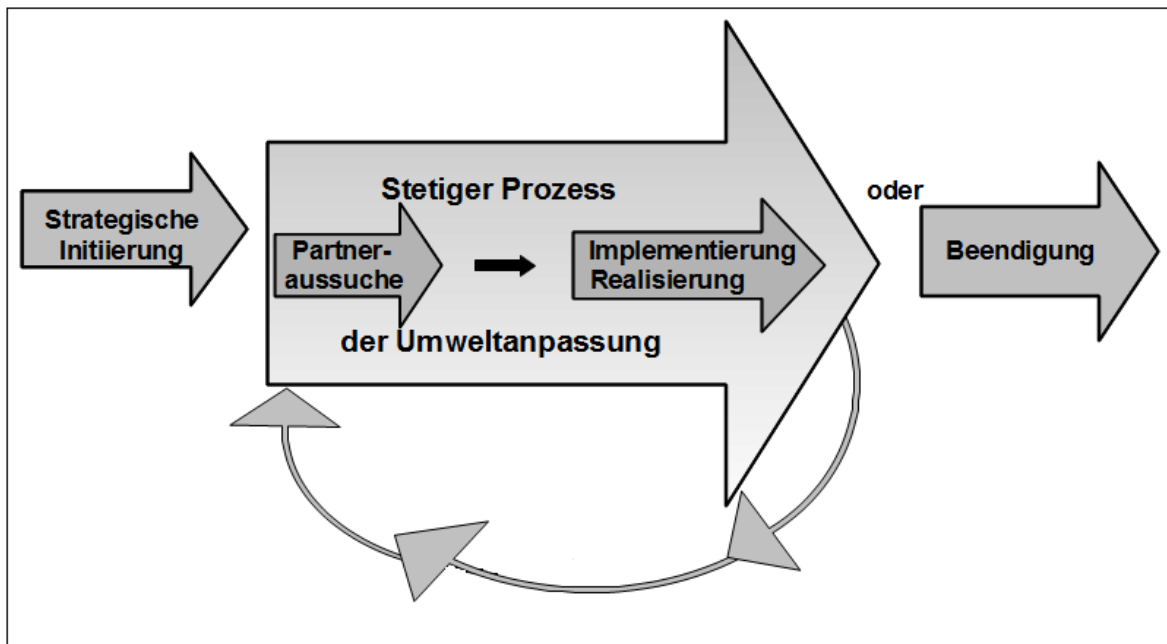


Abbildung 11: Ablaufschema von Unternehmenskooperationen

Quelle: Eigene Darstellung

#### 4.5 Transaktionskostendimensionen im regionalen Marketing

Unterschiedliche, betriebswirtschaftliche Fragestellungen führen zu unterschiedlicher Betrachtung des transaktionskostentheoretischen Untersuchungsgegenstandes. Da die vorliegende Arbeit sich mit Fragestellungen regionalen Marketings und seiner Vorteilhaftigkeit für die Branchen Landwirtschaft, Ernährungswirtschaft und Tourismus befasst, werden zwei Untersuchungsgegenstände näher beleuchtet. Es steht die organisatorische Gestaltung der Transaktionen im Vordergrund, d.h. Arbeitsteilung und Austauschbeziehungen im Mittelpunkt der Betrachtung.

Dabei geht es

- um die Transaktionskostentheoretische Analyse zwischenbetrieblicher Kooperation verbunden mit der Frage der Koordinationseffizienz durch vertikale Integration, sowie
- Transaktionskostentheoretische Analyse einzelner Marketinginstrumente.

Unter Berücksichtigung der Transaktionseigenschaften von Opportunismus, Unsicherheit und unvollkommener Information definiert KAAS (KAAS, 2001, 223) Marketing wie folgt: „Marketing umfasst die zielgerichteten, geplanten und kontrollierten Maßnahmen von Unternehmen, auf Märkten mit unvollkommener Information (Informationsasymmetrie), begrenzter Rationalität und Moral (Opportunismus) der

*Akteure, Markttransaktionen anzubahnen, zu erleichtern und durchzuführen und dadurch Gewinne zu erzielen“.*

Wettbewerbsvorteile werden auf einem unvollkommenen Markt dann erzielt, wenn Nachfragern bessere oder billigere Angebote als die Konkurrenz gemacht werden. Ein überlegenes Produkt zu haben reicht nicht aus. Es ist Aufgabe des Marketings die Überlegenheit bei den Nachfragern eines Marktsegments glaubhaft zu machen oder ein Produkt bzw. eine Leistung angesichts der bestehenden Informationsasymmetrie so zu vermarkten, dass es als überlegen wahrgenommen wird. Letzteres ist dann zugleich ein Problem der Glaubwürdigkeit, des sich Abhebens von Opportunisten.

Erfolgreiche Wettbewerbspositionierung setzt voraus, dass ein Unternehmen bessere Informationen über die Nachfrager, über Ressourcen, Technologien und Organisationsprozesse, als die Konkurrenz erlangt und auf diese Weise Produkte anbieten kann, die für die Konsumenten einen höheren Nutzen als Konkurrenzprodukte haben, oder solche, die bei ähnlichem Nutzen einen niedrigeren Preis haben. Die Unternehmen können durch Marketing alle Arten der Transaktionskosten beeinflussen, sowohl solche, die für die Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle von Transaktionen aufgewendet werden, als auch jene, die als Opportunitätskosten in dem Maße anfallen, in dem optimale Transaktionen verfehlt werden.

KAAS ist der Auffassung dass Marketing selbst *„wie eine Institution [wirkt], die Unsicherheit reduziert, Anreize setzt und Transaktionskosten senkt“* (KAAS, 1995a, 5). Marketing kann sich zwischen dem Markt und der Hierarchie „entfalten“, da es auf den freiwilligen Austausch autonomer Marktakteure setzt, der immer wieder im Wettbewerb erkämpft und verteidigt sein will. Und Marketing ist nach KAAS insofern Hierarchie, als es ein geplantes, zielgerichtetes und kontrolliertes Handeln von Unternehmen ist, die sich auf diese Weise einen beständigen Wettbewerbsvorteil sichern (KAAS, 1995b, 20 und 2001, 225).

Die Frage der Koordinationseffizienz durch vertikale Integration, d.h. die Frage des Make or Buy<sup>12</sup>, stellt sich entlang der Vermarktungskette kontinuierlich und auf jeder Marktstufe neu, da mit Instrumenten des Marketing versucht wird, beständig Wettbewerbsvorteile zu sichern. Zwischen den Geschäftspartnern besteht eine Geschäftsbeziehung, die Williamson **„relational contracting“** nennt, d.h. die Geschäftspartner tätigen mehrere Transaktionen, die miteinander in Zusammenhang stehen.

---

<sup>12</sup> auch Markt-Hierarchie-Paradigma genannt

#### 4.5.1 Faktorspezifität

Über die Opportunismusgefahr bzw. Absicherung bei asymmetrisch verteilten Faktorspezifitäten im regionalen Marketing lässt sich ex-ante keine Aussage treffen. Die Spezifität einer Transaktion wird umso höher, je größer der Werteverlust ist, der sich aus der Realisierung der second- oder third-best Lösung ergibt. Die Höhe der Wechselkosten, als entscheidender Teil der Transaktionskosten, wird dabei maßgeblich auch von der Zahl der möglichen Marktpartner bestimmt. Sie sind umso höher, je geringer die Zahl der Marktpartner ist. Die Höhe der Wechselkosten wird auch von der Abwägung bestimmt, ob kurzfristiges Gewinnkalkül vorherrscht und damit entsprechend opportunistisch gehandelt wird; oder aber ob beide Seiten Vertrauen und langfristige Geschäftsbeziehungen mit langfristigen Umsatzzuwächsen aufbauen wollen. Das Risiko opportunistischen Verhaltens nach Vertragsabschluss ist in Form des o.g. Hold-up Verhaltens möglich und ist abhängig vom Verhalten der beteiligten Vertragsparteien und den bestehenden Vertragsformen.

In die Produktion, Verarbeitung und Marketing von regionalen Produkten werden Investitionen getätigt, die auch faktorspezifische Eigenschaften aufweisen können. Faktorspezifische Investitionen können auf allen Marktstufen entstehen. In der Produktion und Verarbeitung z.B. dann, wenn die Unternehmer sich auf ein bestimmtes Produkt oder eine Leistung spezialisieren. Durch die Faktorspezifität eines Partners können Transaktionspartner entweder dessen Abhängigkeit ausnutzen, oder es motiviert sie dazu, dem Marktpartner treu zu bleiben, d.h. es entsteht eine Nachfragespezifität als nichtvertragliche Absicherungsform.

Auch im Bereich der Information ist eine hohe spezielle Investition durch die Akteure regionalen Marketings erforderlich. Vor dem Aufbau eines regionalen Marketings muss parallel zu bestehenden Produktions- und Beschaffungsprozessen, die Marktsituation ausgewertet, leistungsfähige Marktpartner gefunden und ein Spezialwissen zum Thema regionales Marketing erworben werden. Für die Produzenten aus Landwirtschaft, Ernährungswirtschaft und regionalem Handwerk entstehen Suchkosten in Form neuer Vermarktungskontakte und hohe Lernkosten mit dem Vertrieb ihrer regionalen Produkte am Markt.

Auch in die Organisation regionaler Vermarktungsinitiativen werden, faktorspezifische Investitionen z.B. in Kontroll- und Zertifizierungssysteme getätigt, um beispielsweise die regionale Herkunft der verkauften Produkte auszuweisen. Regionale Ware zu vertreiben, bedeutet für den Lebensmitteleinzelhandel, den Nachweis über regionale Warenflüsse zu

bringen. Je größer der Absatz regionaler Produkte, desto mehr ist der Handel auf regionale Lieferanten angewiesen. Es fallen Kosten für Informationssuche für die Lieferanten an.

Regionale Marketinginitiativen sind auch dann erfolgreich, wenn sie ein erfolgreiches Marketing ihrer regionalen Produkte betreiben. Sie verfolgen daher oft eine Qualitätsstrategie bei der Bewerbung der regionalen (Eigen-)Marken. Prinzipiell sind sie den Mechanismen des Marketings unterworfen, buhlen um die Aufmerksamkeit des Kunden. Dabei werden alle finanziell machbaren Maßnahmen des Marketings ausgeschöpft, um den Absatz regionaler Produkte zu stärken und teilweise auch Kooperationen mit anderen Unternehmen eingegangen (Point-of-sale Gestaltung).

## 4.5.2 Unsicherheit

### 4.5.2.1 Externe Unsicherheit

Auf dem Markt für regionale Produkte herrscht ein labiles Marktgleichgewicht. Der regionale Markt ist sehr klein und daher sehr stark durch verschiedenste (Umwelt-) Faktoren beeinflussbar. Die Entwicklung der Angebotsmengen ist unsicherer, als im konventionellen Agrarmarkt. Infolge von klimatischen Katastrophen wie Frost, kann z.B. das Angebot im Obstbau in einer Region drastisch eingeschränkt werden. Oder bei guten Ernten können die Erzeuger recht rasch ihre Angebotsmenge für den regionalen Markt und auch den Preis variieren. Daher sind Investitionen in die Produktion und Verarbeitung von Produkten zur ausschließlich regionalen Vermarktung, aufgrund ungewisser Mengen- und Preisentwicklungen, größerer Unsicherheit unterworfen, als im konventionellen nationalen Lebensmittelmarkt.

Bei Marktgleichgewichtsschwankungen und hohen Faktorspezifitäten, wächst die Gefahr des Preisopportunismus in Form einer Preis-Mengen-Spirale nach unten oder oben. Durch Knappheit oder Überfluss der Ressource und damit Angebots- oder Nachfrageüberhang, können überproportional hohe Preiserhöhungen oder -senkungen erzielt werden, weil die faktorspezifisch gebundene Transaktionsseite preisunelastisch reagieren muss. Investitionen in umfangreichere Marketingmaßnahmen rentieren sich nur, wenn langfristig ein sehr viel höherer Umsatz erzielt werden kann. Dagegen steht, dass im Vergleich zum konventionellen Markt, die Amortisationsdauer in kleinen Marktsegmenten länger und die Unsicherheit höher ist.

Unsicherheiten können auch entstehen, wenn die regionale Herkunft am point-of-sale durch keine Zertifizierung bzw. kein Kontrollsystem nachgewiesen werden, der

Unsicherheit des Verbrauchers nach Zertifizierung regionale Stoffströme nichts entgegengesetzt werden kann.

#### 4.5.2.2 Interne Unsicherheit

Die interne Unsicherheit in einer Transaktion resultiert aus dem Verhalten der Transaktionspartner. Die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens wird sowohl durch Informationsasymmetrie, als auch durch Faktorspezifität ermöglicht.

Regional erzeugte Produkte verfügen über Vertrauenseigenschaften, *„die ein Nachfrager weder durch Inspektion noch durch Ge- oder Verbrauch überprüfen kann. Beispiele sind zugesicherte Eigenschaften wie eine bestimmte Herkunft eine bestimmte Herstellungsweise. [...] Bei Vertrauensgütern ist die Gefahr des Opportunismus am größten, denn die Chancen der Nachfrager, opportunistisches Verhalten aufzudecken und zu sanktionieren, sind am geringsten“* (KAAS, 1995,28). Kaas zieht daraus die Schlussfolgerung, dass bei Austauschgütern mit Vertrauenseigenschaften bei der Wahl des Marketingmixes der Produkt-, Qualitäts- und Preispolitik lediglich mittlere Bedeutung zukommt, der Kommunikations- und Distributionspolitik eine größere Bedeutung und dem marktergänzenden Institutionen eine dominierende Bedeutung bemessen wird.

Seitens der Nachfrager kann, infolge der Informationsasymmetrie zwischen Anbietern und Nachfragern in der Vermarktungskette z.B. bei Schwierigkeiten in der Qualitätsbeurteilung ein Vertrauensproblem entstehen. Die Produzenten können darauf reagieren, indem sie Qualitätsgarantien für ihre Produkte u.a. in Form von unabhängigen Prüfzeichen bzw. Markenpolitik geben oder gar einen eigenen Markt durch getrennte Vermarktungskanäle z.B. über die Direktvermarktung verfolgen.

Die Qualitätsunsicherheit seitens der Verbraucher kann dadurch eingeschränkt werden, dass Drittinstitutionen, wie Umweltorganisationen oder der Staat gesetzlich vorgeschriebene Kontrollverfahren durchführen. Opportunistisches Verhalten von Anbietern kann auch durch Reputation begrenzt werden. Bekannte Händler werden nicht ihren Ruf für dubiose Praktiken eines Geschäftsabschlusses an Spotmärkten oder bei kurzfristigen, bzw. anonymen Lieferbeziehungen riskieren. Sollte es trotz allen „Ankern“ zu opportunistischem Verhalten kommen, so wären vertikale Integrationsschritte das Mittel der Wahl zur Minderung geschäftlichen Risikos bzw. der Risikokosten.

Verhaltensunsicherheiten entstehen auch bei dynamischer Marktentwicklung in der Phase der Markterschließung. Regionale Märkte sind Märkte in Bewegung und Expansion. Neue Geschäftsbeziehungen bzw. Transaktionen können Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit eines Wirtschaftsunternehmens sowohl steigern, als auch hemmen. Dies insbesondere



dann, wenn das Transaktionsumfeld im neuen Auslandsmarkt z.B. nicht hinreichend bekannt ist. Hier können Markteintrittsrisiken durch Dritt-Institutionen, wie beispielsweise regionale Marketinginitiativen, gemildert werden.

Ein weiterer Unsicherheitsfaktor für die Akteure regionalen Marketings liegt begründet in der inneren Unsicherheit über die eigene Leistungsfähigkeit. Die Verarbeitungs- und Lieferfirmen im regionalen Markt sind ausgerichtet auf die Abnahme klein und heterogen strukturierter, mehrstufiger Absatzwege. Für die Produzenten ergibt sich die Schwierigkeit der kontinuierlichen Belieferung mit größeren Mengen und Qualitäten. Haben die Produzenten noch spezifische Investitionen getätigt, gilt für sie umso mehr die bange Frage, ob die benötigte Menge zum Zukunftszeitpunkt verfügbar sein wird. Diese Unsicherheit hat auch der Abnehmer, ob zum benötigten Zeitpunkt die benötigte Menge verfügbar ist. Für große Supermarktketten ergibt sich daraus die Schwierigkeit leistungsfähige Lieferanten zu finden, d.h. es treten hohe Suchkosten auf, um Lieferanten zu finden bzw. ggf. in gemeinsamer Kooperation aufzubauen, die einheitlich große Mengen mit standardisierten Qualitäten kontinuierlich beliefern können.

#### 4.5.3 Häufigkeit

Je größer die Wiederholungshäufigkeit von Transaktionen, desto geringer sind die Stücktransaktionskosten, weil die fixen Organisationskosten auf mehr Transaktionen umgelegt werden können. Die Häufigkeit von Transaktionen sind in der Startphase eines Marketingprojektes eher gering, die Stücktransaktionskosten dafür, ähnlich einer vertikalen Integration, umso höher. Zum Faktor Häufigkeit gehört auch das Umsatzvolumen je Transaktion. Bei wiederholten Transaktionen sinken die Koordinations- und die Motivationskosten mit steigender Häufigkeit der Transaktion.

Ähnlich wie beim Ökomarkt ist das regionale Marktsegment von geringem Volumen. Regionale Produkte setzen sich ab durch die Farbe und Form des Produktes, auffällige aber wiedererkennbare Verpackungen durch Etikettierung, Herkunftszeichen, den Angebotspreis u.v.m. Damit reduzieren die Hersteller die Suchkosten für den Verbraucher. Der Lebensmitteleinzelhandel bewirbt regionale Produkte i.d.R. mit eigenen Marketingstrategien, wobei die Suchkosten der Kunden durch Platzierung auf Augenhöhe in den Regalen, Infotafeln in den Regalen bzw. Verkaufsförderungsaktionen mit Verköstigung, Radiosendungen, Kundenabende reduziert werden. Den Verbrauchern *„entstehen nur die Kosten des Ausfindigmachens des geeigneten Angebots, nicht solche des Prüfens und Testens; opportunistische Anbieter sind hier nicht zu befürchten“* (KAAS, 1995,28).

Regionale Produktmengen werden häufig in sehr kleinen Produktmengen gehandelt, was zu geringerer Umsatzhäufigkeit und -volumina führt. Die meisten Verbraucher sind Gelegenheitskäufer und -verwender von regionalen Produkten mit schwankender Einkaufshäufigkeit. Der Anteil der Intensivverwender von regionalen Produkten ist sehr klein und hängt auch stark mit dem nicht nur saisonal begrenzten Warenangebot der einzelnen Regionen zusammen. Das Umsatzvolumen pro Transaktion ist daher relativ gering. Die Transaktionsfrequenz ist, auf Teilmärkten wie Obst und Gemüse, Fleisch, Milchprodukten durchaus (saisonal) recht hoch. Aufgrund der größeren Belieferungshäufigkeit mit Frischprodukten sogar u.U. höher, als im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel. Das Transaktionsvolumen ist allerdings geringer.

#### 4.5.4 Transaktionsatmosphäre

Die Transaktionsatmosphäre und die spezifischen Transaktionspartner, der „menschliche Faktor“ bestimmt entscheidend, welche Beziehung sich zwischen den beiden Transaktionspartnern während der Dauer der Transaktionen herausbildet. Die Transaktionsumwelt mit ihrem sozio-politischen, gesellschaftlichen System gibt den Rahmen für Art, Umfang und Ausrichtung der Transaktionen vor.

Dort, wo hohe Transaktionskosten, z.B. infolge von Unsicherheit, wie beispielsweise beim regionalen Marketing vorherrschen, bemühen sich die Partner ihre Geschäftsbedingungen auf Langfristigkeit auszurichten.

Auch im regionalen Marketing sind die wichtigsten Institutionen für die Entstehung von Kontakten die vertrauenswürdigen Empfehlungen von Geschäftsfreunden, Referenzen und die Reputation von Unternehmen (SCHADE, 1997, 107). Reputation substituiert aufwändige Verträge und Kontrollmechanismen.

Gerade in kleinen Wirtschaftsräumen, wie einer Region, wirkt der gute Ruf eines Unternehmens oder einer Leistung bei der Anbahnung von Geschäftsabschlüssen transaktionskostenmindernd, weil die Geschäftspartner Informations- und Prüfkosten sparen können. Die Wirkung des Reputationsmechanismus ist abhängig davon, wie gut die interpersonelle Kommunikation funktioniert (SCHADE, 1997,114). Andererseits kann gerade in kleinräumigen Wirtschaftsstrukturen auch schnell Reputation durch üble Nachrede vernichtet werden.

#### 4.5.5 Marktstruktur

Die Marktstruktur auf regionalen Märkten ist charakterisiert durch eine Vielzahl von Akteuren, die v.a. kleinere Mengen anbieten. Die Marktstruktur ist nicht nur kleinteilig,

sondern auch unübersichtlich. Aufgrund der Kleinteiligkeit haben die Produzenten hohe Vermarktungsstückkosten. Viele bevorzugen daher eine Hochpreisstrategie als Marktstimulierungsstrategie. Regionale Produktmarken werden aufgebaut, die sich durch Qualitäten und lokalen Herkunftskennzeichen von der Konkurrenz abheben. Regionale Marketinginitiativen verfolgen die Etablierung von Einzel- oder Dachmarken, um die vorhandene Ware in ausreichender Menge zu bündeln und in gleichbleibender Qualität über regelmäßige Qualitätskontrollen anzubieten. Saisonale Erzeugungsschwankungen bestimmen stark das Angebot. Die Stärke regionaler Marketinginitiativen liegt darin, kleinteilige Erzeuger- und Lieferantenstrukturen kompatibel zu machen mit den Vertriebsstrukturen des Lebensmitteleinzelhandels, und v.a. großer Supermarktketten, welche auf die Belieferung mit handelsfertigen und zu Sortimenten zusammengefassten Produkten setzen. So können die regionalen Marketinginitiativen Transaktionskosten in der Logistik durch bessere Abstimmung und Alternativen z.B. in der Lagerhaltung senken.

#### **4.6 Die Grenzen der Transaktionskostentheorie**

Die Kritikpunkte an der Transaktionskostentheorie beziehen sich hauptsächlich auf zwei Bereiche (MÜLLER, 2005, 93):

- die Definition, Abgrenzung und Operationalisierung der Transaktionskosten. Nicht die absolute Höhe der Transaktionskosten ist entscheidend, sondern die Differenz im Vergleich institutioneller Arrangements. (WILLIAMSON, 1991, 16; SCHÖGEL, 2006,24)
- die zu enge Fokussierung auf ökonomische Größen, d.h. relevante Phänomene, wie Konfliktsituationen und Machtverhältnisse werden in der Entscheidung häufig ausgeblendet (SYDOW, 1992, 147). Nicht-ökonomische Motive und sozialstrukturelle Rahmenbedingungen werden vernachlässigt. Dazu zählen Faktoren, wie das Machtstreben von Individuen oder die Beeinflussung durch Lobbyismus.

Williamson selbst weist auf drei Mängel der Transaktionskostentheorie hin, die darin liegen, dass die Transaktionskostentheorie noch nicht ausgereift sei, zu übertriebenem Instrumentalismus neige und nicht vollständig sei (WILLIAMSON 1990, 322). Die „Unausgefeiltheit“ macht Williamson an der schwierigen Messung von Transaktionskosten und Transaktionseigenschaften fest; den übertriebenen Instrumentalismus bei den Verhaltensannahmen und Transaktionsmechanismen und die Unvollständigkeit bei den Betrachtungen zum Hierarchieversagen. Gleichzeitig sind es diese Mängel, die für viele Forscher seither Ansporn bieten, die Transaktionskostentheorie präziser auszugestalten.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass in diesem Kapitel der konzeptionelle Rahmen der Transaktionskostentheorie detailliert vorgestellt wurde. Der Analysegegenstand, die Transaktion, wurde erläutert. Die Einflussgrößen auf die Transaktion wurden erläutert. Es sind die Unsicherheit, Spezifität, Häufigkeit, Transaktionsatmosphäre und Marktstrukturparameter. Effizienzkriterium der Transaktionskostentheorie sind die Transaktionskosten. Die Transaktionskostentheorie gibt Empfehlungen zur Ausgestaltung der Koordinationseffizienz. Abschließend wurden grundlegende Aspekte regionalen Marketings aus der Sicht der Transaktionskostentheorie gedeutet.

## **5. Analytisches Modell und Untersuchungsrahmen**

### **5.1 Herleitung des analytischen Modells**

In diesem Kapitel der Theoriebildung wird zunächst die Herleitung des analytischen Modells auf der Basis der theoretischen Ansätze des **akteurszentrierten Institutionalismus** und der Transaktionskostentheorie entwickelt. Sodann werden die Leitfragen der Arbeit vorgestellt. Zur Operationalisierung des analytischen Modells wird abschließend, in einer Synthese aus analytischem Modell und Leitfragen, der Untersuchungsrahmen dieser Dissertation abgeleitet.

#### **5.1.1 Akteurszentrierter Institutionalismus**

Das analytische Modell nimmt zunächst Bezug auf den Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus von MAYNTZ und SCHARPF. Der Ansatz wurde für die Analyse politischer Prozesse auf der Ebene von gesellschaftlichen Teilsystemen entwickelt, die sich zwischen staatlicher Steuerung und gesellschaftlicher Selbstorganisation bewegen. Die beobachtete Fragmentierung politisch-administrativer Instanzen und die unterschiedlichen Grade organisierter Handlungsfähigkeit in gesellschaftlichen Teilsystemen „*lassen die steuerungsrelevanten Konstellationen in vielen gesellschaftlichen Regelungsfeldern eher als Politiknetzwerke charakterisieren, bei denen auf der staatlichen, wie auf der gesellschaftlichen Seite Mehrheiten handlungsfähiger Akteure auftreten, zwischen denen auch Querkoalitionen keine Seltenheit sind*“ (MAYNTZ und SCHARPF, 1995, 12).

Inzwischen wurde der Ansatz aber auf eine ganze Reihe von Anwendungsfeldern und -fragen übertragen. KOLLOGE übertrug den Ansatz beispielsweise auf die Wirkung der lokalen Agenda 21 im ländlichen Raum (KOLLOGE, 2000,43). CSIGOs Analyse institutioneller Wandel durch Lernprozesse greift ebenfalls u.a. auf den neo-institutionalistischen Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus zurück (CSIGO, 2006, 63 ff.). NAGEL bezieht sich auf die grundlegende Forschung von MAYNTZ und

SCHARPF, die Politiknetzwerke als Form der Kooperation zwischen Hierarchie (in diesem Falle der Staat) und Markt (Wettbewerb) zu verankern (NAGEL, 2006, 23-26).

Im Zentrum des Ansatzes des akteurszentrierten Institutionalismus stehen die staatlichen und nicht-staatlichen Akteure eines jeweiligen gesellschaftlichen Regelungsfeldes. Die Akteure können korporativ organisiert sein und sozusagen als Gemeinschaft handeln, oder sie sind -aus institutioneller Sicht- Individuen und handeln entsprechend auch als Individuen. Dabei berücksichtigt der Ansatz, dass korporative Strategien im Einzelfall auch dadurch zustande kommen können, dass die korporativen Akteure in ihren jeweiligen Rollen als Mitglieder, Funktionsträger und Repräsentanten gleichzeitig auch immer als Individuen handeln können.

Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus geht davon aus, dass staatliche und nicht-staatliche Akteure innerhalb eines Handlungskontextes agieren. Auf den Handlungskontext wirken sowohl institutionelle als auch nichtinstitutionelle Faktoren auf die Akteure ein. Die Akteure haben sich eine bestimmte Handlungssituation geschaffen, die ihre Handlungsorientierung und die Art der Interaktion innerhalb eines bestimmten institutionellen Sets bestimmt. Die Interaktion der Akteure innerhalb einer Institution wird mit Hilfe detaillierter Netzwerkanalysen untersucht. Durch die Intention der Akteure und ihr Handeln können Institutionen verändert werden.

#### Akteure in Euroregionen

Beim akteurszentrierten Institutionalismus wird die Institution im Hinblick auf ihre Steuerungs- und Regelungsfunktionen untersucht. Institutionelle Regelungen begründen wechselseitige Erwartungssicherheit und machen soziales Handeln über die Grenzen der persönlichen Beziehungen hinaus erst möglich. Daraus folgern zwei Konsequenzen: 1. Institutionen sind nicht einfach das Ergebnis von evolutionärer Entwicklung und werden als gegeben hingenommen, sondern können „*absichtsvoll gestaltet und durch das Handeln angebbarer Akteure verändert werden*“ (MAYNTZ und SCHARPF, 1995, 45). 2. Der institutionelle Kontext ermöglicht und beschränkt das Handeln, aber er determiniert es nicht. Damit wird das Handeln der Akteure zur eigenständigen Variable und erlaubt Sachverhalte zu analysieren, bei denen der institutionelle Rahmen fix bleibt und dennoch Veränderungen im Handeln der Akteure festzustellen sind.

Institutionelle Faktoren bilden einen Handlungskontext bzw. Rahmenbedingungen, welche das Handeln von Organisationen prägen, aber auch gleichzeitig ihrerseits für das Handeln ihrer Mitglieder den institutionellen Rahmen bilden. Der institutionelle Rahmen „*konstituiert Akteure und Akteurskonstellationen, strukturiert ihre Verfügung über*

*Handlungsressourcen, beeinflusst ihre Handlungsorientierungen und prägt wichtige Aspekte der jeweiligen Handlungssituation, mit der der einzelne Akteur sich konfrontiert sieht“ (MAYNTZ und SCHARPF, 1995, 49). Zu den Rahmenbedingungen gehören auch nicht-institutionelle Faktoren, in denen sich die Akteure bewegen und die sie unter Umständen beeinflussen können. Diese Betrachtung entspricht den von Williamson angestellten Betrachtungen zum Einfluss der Transaktionsatmosphäre auf die Transaktionen. „Transactional attitudes are greatly influenced by the sociopolitical system in which the exchange take place“ (WILLIAMSON, 1979,3).*

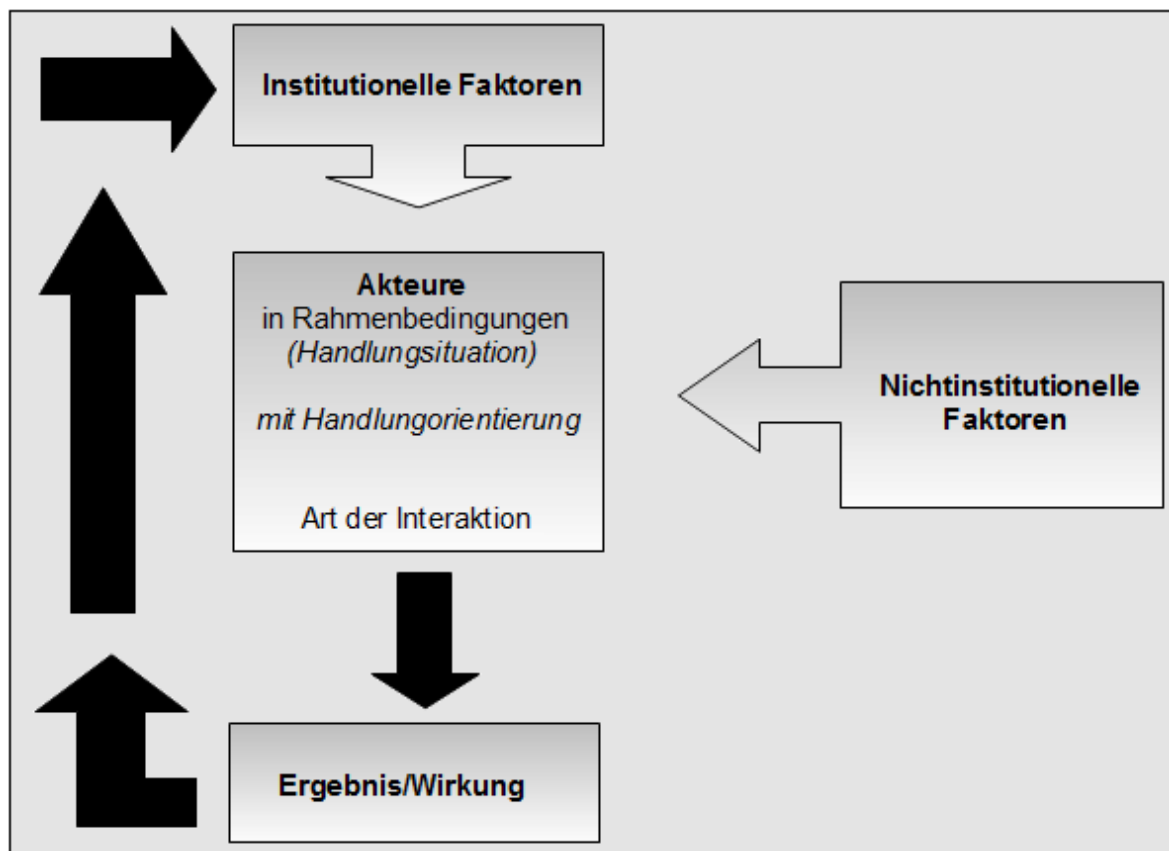


Abbildung 12: Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus

Quelle: Eigene Darstellung nach MAYNTZ und SCHARPF, 1995,45

In der vorliegenden Arbeit sind die regionalen Vermarktungsinitiativen die Institutionen bzw. gesellschaftlichen Teilsysteme, die im Mittelpunkt der Analyse stehen. Die regionalen Marketinginitiativen werden oft mit staatlichen Fördergeldern konstituiert. In ihre Strukturen sind staatliche und nicht-staatliche Akteure eingebunden, die ihr Handeln prägen.

Institutionelle Prozesse in regionalen Vermarktungsinitiativen werden beeinflusst von:

- den Rahmenbedingungen, d.h. institutionellen und nicht-institutionellen Faktoren, die die Handlungssituation der Akteure bestimmen
- der Handlungsorientierung der Akteure, d.h. ihren Interessen und Wahrnehmungen
- ihrer Interaktion

Akteure handeln immer in konkreten Situationen. Eine **Handlungssituation** kann zum Handeln herausfordern, wenn die Akteure mit einem Problem konfrontiert sind oder, wenn sich besondere Chancen bieten. Voraussetzung ist allerdings, dass diese Probleme auch als solche wahrgenommen werden. Drohende Verluste scheinen nachdrücklicher zum Handeln zu motivieren als Gewinne, wobei zu starke Bedrohungen lähmend wirken können (MAYNTZ und SCHARPF, 1995,58).

Die **Handlungsorientierung** der Akteure kann kognitiv sein, sich also auf die Wahrnehmung der Handlungssituation und deren kausale Zusammenhänge beziehen, auf die verfügbaren Optionen und erwarteten Ergebnisse. Die motivationale Handlungsorientierung beschreibt die handlungsleitenden Interessen der Akteure -nach der Grundannahme individueller Rationalität- das eigene Wohlergehen u.a. durch opportunistisches Verhalten zu verbessern (KOLLOGE, 2000,48). Handlungsrelevant ist nicht nur die Wahrnehmung der Handlungssituation, sondern möglicherweise auch das Ziel, die eigenen Interessen zu verfolgen. Zu diesen Interessen gehören physisches Wohlergehen, Handlungsfreiheit, sowie die Verfügung über bestimmte Ressourcen wie Macht, soziale Anerkennung und Besitz. Welches Interesse handlungsleitend wird, hängt auch von der Besonderheit der Situation ab. Neben den beiden genannten, kann auch die Beziehung zwischen Akteuren, die Interaktionsorientierung, Handlungen auslösen.

Die **Art der Interaktion** resultiert daraus, wie Akteure mit unterschiedlichen Handlungsorientierungen innerhalb der Rahmenbedingungen miteinander umgehen. Je nachdem, welche Allianzen sich bilden welche Fähigkeiten zur Prozessorganisation die Akteure mitbringen, ergeben sich unterschiedliche Wirkungen bzw. Ergebnisse. Die Allianzen der Akteure bewegen sich zwischen den Polen von Markt und Hierarchie.

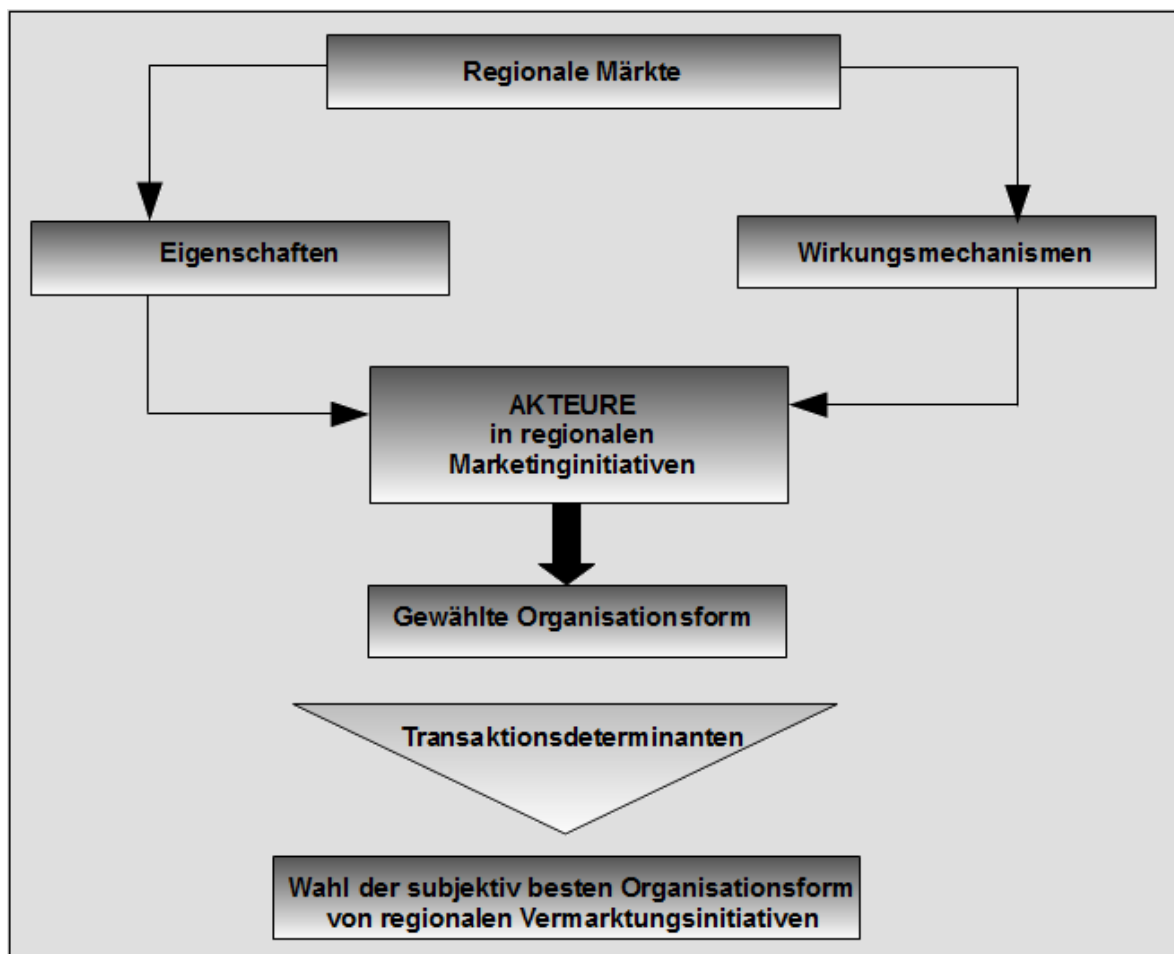
Die **Wirkungen und Ergebnisse**, die sich letztendlich aus dem institutionellen Zusammenspiel der Akteure in regionalen Vermarktungsinitiativen ergeben, unterliegen stetigem Wandel. Dies rührt daher, dass die Faktoren, die auf regionale Marketinginitiativen einwirken, in den einzelnen Kooperationen unterschiedlich ausgeprägt sind und sich fortlaufend ändern. Im Zeitablauf ergeben sich fortwährend neue Akteurskonstellationen und neue Ergebnisse und Wirkungen. Die Initiativen verändern sich ständig, gehen in andere Initiativen auf, lösen sich auf, werden größer oder

schrumpfen. Die vorherrschende Organisationsform ist als real temporär auftretende Organisationsform i.d.R. nie die first best Lösung, da sie zumeist von Ineffizienzen begleitet wird.

### 5.1.2 Ableitung der subjektiv besten Organisationsform

Akteure in regionalen Vermarktungsinitiativen agieren in den Rahmenbedingungen des jeweiligen regionalen Marktes. Regionale Märkte weisen bestimmte Eigenschaften auf, die die Akteure in ihren Vermarktungsinitiativen beeinflussen. Darüber hinaus gibt es weitere institutionelle und nicht-institutionelle Wirkungsmechanismen (Ansätze), die die Bildung von Vermarktungsinitiativen beeinflussen und durch den oben geschilderten Ansatz ermittelt werden können.

Die Ableitung der subjektiv besten Organisation ergibt sich aus der Zusammenführung des Ansatzes des akteurszentrierten Institutionalismus mit dem Transaktionskostentheorieansatz. Durch die erste Theorie kann erklärt werden, welche Faktoren die Veränderungen in regionalen Vermarktungsinitiativen auslösen. Mit der Anwendung der Transaktionskostentheorie ist es möglich, die subjektiv beste Organisationsform zu ermitteln.





### Abbildung 13: Analytisches Modell zur Organisationsformwahl

Quelle: Eigene Darstellung

In der Anwendung der **Transaktionskostentheorie** auf Organisationsprobleme lautet die Kernfrage, ob und wann bei längerfristigen Geschäftsbeziehungen ein Absicherungsbedarf gegenüber Opportunismus und Unsicherheit entsteht. Die Organisationsform, die derzeit in Institutionen vorherrscht; muss nach den Kriterien der Transaktionskostentheorie nicht die Optimale für den Transaktionsgegenstand, die regionalen Vermarktungsinitiativen; sein. Deshalb wird die Akteursperspektive durch Anwendung der Transaktionsdeterminanten sozusagen „gefiltert“. Es lassen sich daraus qualitative Aussagen über die Wirkrichtungen der Transaktionsdeterminanten ableiten. Die Wahl der „subjektiv“ besten Organisationsform von regionalen Vermarktungsinitiativen wird herausdestilliert. Im Ergebnis können Aussagen darüber getroffen werden, mit welcher Organisationsform einem Absicherungsproblem voraussichtlich am effizientesten begegnet werden kann.

## 5.2 Forschungsfragen

Aufbauend auf der explorativen Vorbereitungsphase wurden in der Phase der Theoriebildung und Konzeptualisierung, entsprechend des qualitativen Forschungsverständnisses, Forschungsleitfragen aufgestellt. Es handelt sich um Leitfragen, die auf Vorüberlegungen (Erfahrung, Literaturstudium) gegründet sind und die den explorativen Untersuchungsprozess leiten (Anhang 1). Die Leitfragen dienen der Überprüfung der Vorüberlegungen. Für die Prüfung der Leitfragen wurden Interviews mit Unternehmerinnen und Unternehmern in Deutschland und Polen durchgeführt.

Als **zentrale Leitfragen** ergaben sich aufgrund der Vorüberlegungen, zwei Fragen:

- Welche Faktoren bewirken aus Akteurssicht die Bildung und das kontinuierliche Mitwirken der Unternehmer in Marketinginitiativen in Deutschland und in Polen?
- Wie hat ein zukunftsorientiertes Regionalmarketing auszusehen, das die Wettbewerbsfähigkeit regionaler Marketinginitiativen im deutschen und im polnischen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober stärkt?

Drei Leitfragenfelder bildeten den Ausgangspunkt der empirischen Forschung in drei Forschungsbereichen. Der erste Forschungsbereich konzentriert sich auf regionale Marketinginitiativen in der deutsch-polnischen Grenzregion am Fallbeispiel der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Der zweite Forschungsbereich fokussierte die Inhalte regionalen Marketings, sowie gegenwärtige und zukünftige Ausrichtungen für ein Regionalmarketing für die Region. Der dritte und letzte Forschungsbereich untersucht die

Transaktionskostendimensionen vor dem Hintergrund der Absicherung in regionalen Marketinginitiativen.

### **Forschungsbereich I: Regionale Marketinginitiativen am Fallbeispiel der Euroregion Spree-Neiße-Bober**

Leitfragenfeld I: Bildung, Organisation und Probleme regionaler Marketinginitiativen

Wie in Kapitel 2 dargestellt, sind die deutsch-polnischen Grenzregionen ländliche Räume, die mit Abwanderung junger Menschen und vor allem Frauen im reproduktionsfähigen Alter, zu leben haben. Die Landschaft der Grenzregionen ist landwirtschaftlich geprägt. Den Tendenzen nach Abwanderung wird begegnet durch Investitionen in Wirtschaft und (naturnahen) Tourismus. In der Euroregion Spree-Neiße-Bober liegen viele Seen, Wiesen und Wälder, die Naturliebhaber sowie Wasser-, Rad-, Reit- und Jagdtouristen anlocken. Darüber hinaus liegt auf der deutschen Seite der Euroregion, im Landkreis Spree-Neiße der Spreewald, der mit seinen vielen Kanälen einzigartig in Europa ist. Im polnischen Teil der Euroregion ist v.a. das unterirdische Labyrinth des „Ostwalls“ hervorzuheben, mit seinen Bunkern und Gängen, das für viele internationale Abenteuer-, Höhlen- und Klettertouristen eine Attraktion darstellt. Der Wirtschaftszweig Tourismus eröffnet den Unternehmen der Region die Möglichkeit, eigene regionale Produkte nicht nur an die einheimische Bevölkerung sondern als Sekundärstruktur zusätzlich an die Touristen zu verkaufen. Volumina und Häufigkeiten der Transaktionen können über regionale Marketingkonzepte und -maßnahmen gesteigert werden. Waren des traditionellen Handwerks werden heute vielfach v.a. touristisch genutzt.

Vor diesem Szenario wird angenommen, dass die befragten Unternehmen ein Interesse haben, regionale Wirtschaftskreisläufe zu erschließen. Landwirte produzieren regionale Ware, die sie selbst oder in Unternehmen der Ernährungswirtschaft zu (Halb-) Fertigprodukten weiterverarbeiten. Gastronomie und Hotels arbeiten eng mit Landwirten zusammen, indem sie regionale Speisen bzw. regionale Produkte in Schauvittrinen u.v.m. anbieten.

Die Vorteilhaftigkeit eines Zusammenschlusses von regionalen Akteuren in regionalen Marketinginitiativen wird in vielen Studien untermauert. Dementsprechend ist das erste Leitfragenfeld auf die Gestaltung des betrieblichen Marketings im Kontext regionaler Kooperationen ausgerichtet. Die Leitfragen der Bildung, Organisation und Probleme regionaler Marketinginitiativen geben den Rahmen für die Einzelfragen im Fragebogen wieder. Die Leitfragen richten sich an Unternehmerinnen aus Landwirtschaft,

Gastronomie, Ernährungswirtschaft und traditionellen Handwerksbetrieben als Akteure in ihrer Region und regionalen Marketinginitiativen.

• L.1.1:	Wie gestalten die Unternehmen ihr Marketing?
• L.1.2:	Welche Marketinginitiativen sind den Unternehmern bekannt?
• L.1.3:	Mit welchen Akteuren kooperieren die Unternehmer?
• L.1.4:	Wie stellen sich regionale Marketinginitiativen im deutschen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober aus Akteurssicht dar?
• L.1.5:	Wie stellen sich regionale Marketinginitiativen im polnischen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober aus Akteurssicht dar?
• L.1.6:	Welche Organisations-, Informations- und Motivationsschwierigkeiten hemmen die Umsetzung von regionalen Marketinginitiativen in der Euroregion Spree-Neiße-Bober?

## **Forschungsbereich II: Gegenwart und Zukunft von Regionalmarketing in der Euroregion Spree-Neiße-Bober**

Leitfragenfeld II: Potentiale und Perspektiven von Regionalmarketing

Regionalmarketing zielt auf die Steigerung der Attraktivität einer Region durch Maßnahmen, die die Zufriedenheit der Kunden erhöhen und gleichzeitig eine erhöhte Identifikation der Einwohner mit ihrer Region erlauben. In der deutsch-polnischen Grenzregion wird versucht, die Attraktivität der Region für Touristen und Bürger durch Investitionen in die Infrastruktur, durch Maßnahmen des Denkmalschutzes und der Dorferneuerungen, durch ganzjährige, kulturelle Veranstaltungen und Erweiterung des sportlichen und touristischen Angebots zu steigern (vgl. Kapitel 2.5). Das Leitfragenfeld zwei beschäftigt sich, aus Akteurssicht, mit den Fragen nach den Potentialen und Perspektiven von regionalem Marketing und Regionalmarketing in der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Die Forschung betritt insofern Neuland, als dass bislang keine Studien über die Bedürfnisse der Akteure im Hinblick auf Regionalmarketing existieren. Die Gebietskörperschaften haben zwar die Bedeutung von Regionalmarketing erkannt, doch bislang gibt es für die deutsch-polnischen Euroregionen noch keine Regionalmarketingstrategien. Es scheint an Kenntnissen zu mangeln, auf welche Pfeiler sich ein reales Regionalmarketing stützen soll, denn Regionalmarketing ist mehr als bloße Werbung für eine Region. Als Ergebnis der Explorationsphase zeichnet sich ab, dass unterschiedliche regionale Marketinginitiativen in der Region vorzufinden sind. Doch wie finden diese Initiativen im Hinblick auf ein gemeinsames Regionalmarketing zusammen?

Ist solch eine Vision gar von den Akteuren gewünscht? Die Leitfragen geben auch in dieser Hinsicht den Rahmen für die Interviewfragen vor und zielen auf die Ausgestaltung eines zukunftsfähigen Regionalmarketings ab.

L-II.1:	Welche Potenziale existieren für branchenübergreifendes, regionales Marketing?
L-II.2:	Unter welchen (organisatorischen) Bedingungen können bestehende, regionale Marketinginitiativen auf die gesamte Euroregion ausgedehnt werden?
L-II.3:	Wie hat ein zukunftsfähiges Regionalmarketing auszusehen, welches die Wettbewerbsfähigkeit der Euroregion Spree-Neiße-Bober stärkt?

### **Forschungsbereich III: Transaktionskostendimensionen**

Leitfragenfeld III: Transaktionskosten und Absicherung in regionalen Marketinginitiativen

Der Forschungsbereich III befasst sich mit der Frage der Transaktionskostendimensionen von kleinräumigen, regionalen Marketinginitiativen innerhalb der Euroregion Spree-Neiße-Bober und Konsequenzen für die Wahl der Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie. Es wird untersucht, inwieweit transaktionsspezifische Investitionen in Sach- oder Humankapital in der Praxis bei den Befragten zu einer längerfristigen Bindung an regionale Marketinginitiativen führen bzw. inwieweit diese Investitionen tendenziell auch Vertragsprobleme hervorbringen, die dann letztendlich zu Opportunismusgefahr führen können. Transaktionen sind von externen und internen Unsicherheiten begleitet. Regionale Marketinginitiativen sind externen Unsicherheiten, bedingt durch Angebots- und Nachfrageschwankungen, relativ stark ausgeliefert, weil oftmals ein schnelles Umschalten auf andere Vermarktungsmöglichkeiten nicht gegeben ist. Im Gegensatz zu externen Unsicherheiten werden interne Unsicherheiten durch das Verhalten der Akteure verursacht. Informationsasymmetrien und Faktorspezifitäten können zu Opportunismus führen. Opportunismusgefahr kann jedoch durch die organisatorisch-institutionelle Ausgestaltung der Marketinginitiativen abgeschwächt werden, wenn durch Vertrauen und Qualitätskontrolle sich die im Netzwerk zusammengeschlossenen Betriebe tendenziell gegen Opportunismus absichern können. Abschließend werden Marktstrukturparameter auf ihren Einfluss auf Marktverhältnisse, Handelssysteme und auch die Stabilität von Marketinginitiativen, ihre Bildung und ihren Fortbestand untersucht.

L-III.1:	Inwieweit beeinflussen Faktorspezifität, Häufigkeit und (Verhaltens-) Unsicherheit das Ergebnis regionalen Marketings?
----------	--

L.III.2:	Inwieweit können sich die Kooperationspartner gegen Opportunismus absichern?
L.III.3:	Welche Rolle spielen Vertrauen und Reputation in regionalen Marketinginitiativen?
L.III.4:	Welchen Einfluss haben marktstrukturelle Transaktionseigenschaften auf die Bildung und den Fortbestand regionaler Marketinginitiativen?

### 5.3 Der Untersuchungsrahmen

Der Untersuchungsrahmen bildet eine Synthese aus dem Modell zur Organisationsformwahl und den Forschungsleitfragen. Der Untersuchungsrahmen stellt nicht nur den Analyse- und Bezugsrahmen der Arbeit dar, sondern dient auch der Orientierung und stellt die Gliederungshilfe für das Ergebniskapitel dar.

Regionale Märkte weisen bestimmte Eigenschaften und Wirkungsmechanismen aus. Sie bilden die Grundlage für Akteure, die sich in regionalen Marketinginitiativen organisieren. Die Fragen aus dem **ersten Leitfragenfeld** untersuchen näher, wie es aus Akteurssicht zur Bildung und Organisation in regionalen Marketinginitiativen kam und welche Probleme sich auftun. Das Fragenfeld gibt ebenfalls Auskunft darüber, weshalb sich andere Akteure nicht in Marketinginitiativen organisiert haben.

Die **Forschungsfragen des zweiten Leitfragenfelds** beziehen sich auf die Wahl der aktuell vorherrschenden Organisationsform. Es wird ermittelt, welche Potentiale in der Organisation regionalen Marketings liegen, welche Verbesserungen erfolgen können, aus welchen Gründen die Organisationsform gewählt wurde und unter welchen Bedingungen sie gegebenenfalls expandieren könnte.

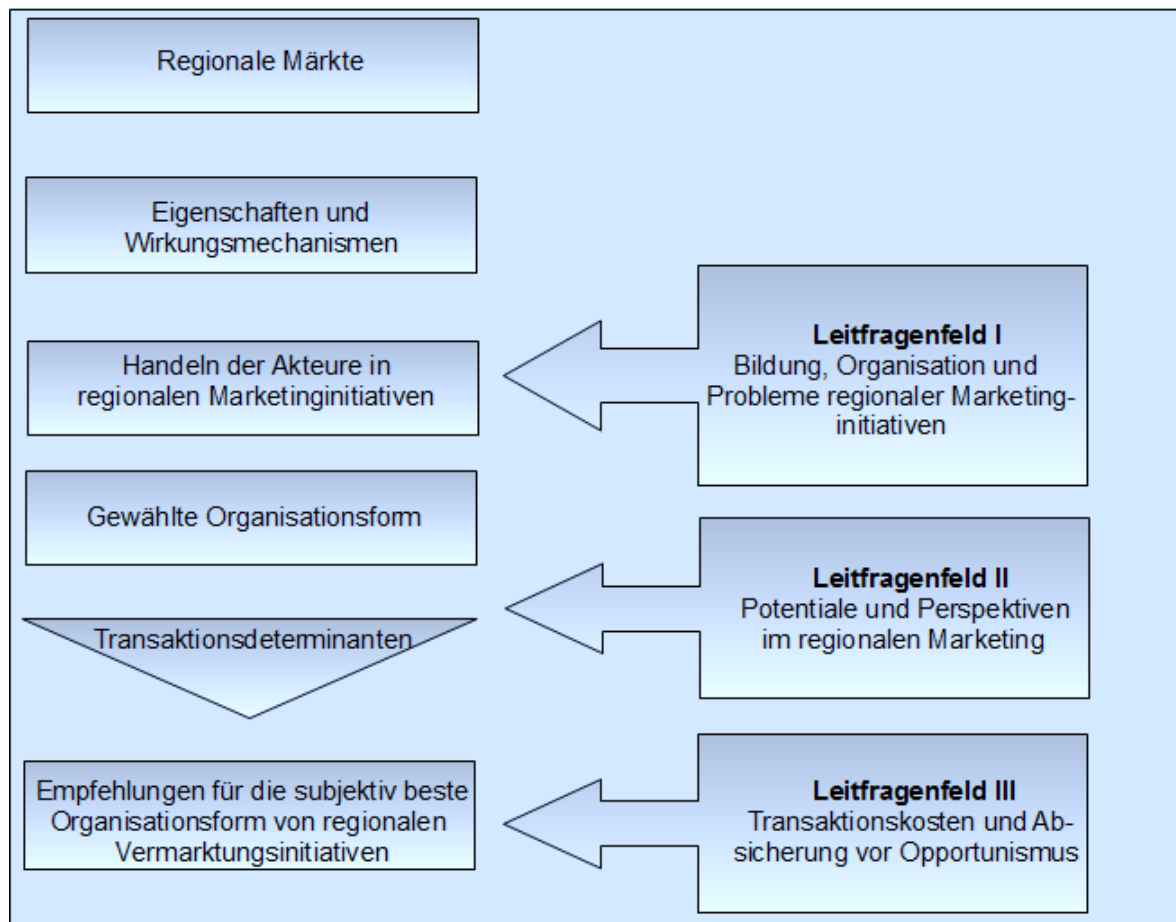


Abbildung 14: Der Untersuchungsrahmen

Quelle: Eigene Darstellung

Abschließend beziehen sich die **Leitfragen des dritten Forschungsfelds** auf die Transaktionskosten, die den Akteuren in regionalen Marketinginitiativen entstehen und ihre Möglichkeiten sich vor Opportunismus in der Initiative abzusichern. Durch Prüfung der Organisationsform im Hinblick auf die Transaktionsdeterminanten gelangen wir zu Empfehlungen für die subjektiv beste Organisationsform von regionalen Marketinginitiativen.

## 6. Untersuchungsmethodik

Im folgenden Kapitel werden die der Arbeit zugrunde liegenden Phasen des Forschungsprozesses und die einzelnen Untersuchungsschritte im Rahmen der angewandten, qualitativen, empirischen Sozialforschung vorgestellt. Neben dem Ablauf der Befragungen werden auch ihr Umfang und Zeitraum, sowie die Techniken der umfangreichen Datenaufbereitung und Auswertung dargestellt und ihre Besonderheiten erläutert.

## 6.1 Forschungsprozess

Nach SCHNELL et.al. lässt sich der Forschungsprozess untergliedern in folgende Phasen: Wahl des Forschungsproblems, Theoriebildung, Konzeptualisierung und Operationalisierung, Auswahl von Forschungsdesign und Untersuchungsobjekten, Datenerhebung, Datenerfassung, Datenanalyse, Interpretation und Publikation (Schnell, Hill, Esser 2005, 8; Friedrichs, 1990, 119f.). Die explorative Vorbereitungsphase hatte zum Ziel, relevante Informationen über die Euroregionen an der Grenze zwischen Deutschland und Polen zu erlangen und einen Überblick über seine Entwicklung und Besonderheiten zu geben. Die aus Literaturstudium und ersten Expertengesprächen gewonnen Erkenntnisse bildeten die Grundlage für die Entwicklung der Leitfragen. Die Autorin nahm an einer Fachtagung zur Regionalvermarktung teil, um die Problemstellen, die sich in der Praxis ergeben, noch stärker im Fragebogen zu berücksichtigen. Nach intensiver Diskussion wurde auf Basis der Leitfragen der Fragebogen konzipiert, der die Grundlage für die Umsetzung der empirischen Vorgehensweise (Datenerhebung) bildet. Der Fragebogen wurde pre-getestet. Parallel dazu wurde ein analytisches Modell konzipiert, das als Untersuchungsrahmen dient und eine Gliederungshilfe für das Ergebniskapitel darstellt. Die Fallstudie in Deutschland und Polen bildet das Herzstück der Arbeit. An die Erhebungsphase schloss sich die Validierung an, in der punktuell Ergebnisse mit aktuellen Entwicklungen in vertiefenden Gesprächen (meist Telefonate) mit den Experten und Unternehmern nochmals abgeglichen wurden. Es folgt die Datenanalyse mit Verweisen auf Fachliteratur und aktuelle Zeitungsartikel. Die abschließenden Empfehlungen bringen den Forschungsprozess zum Abschluss. Die folgende Abbildung stellt den Forschungsprozess dar:

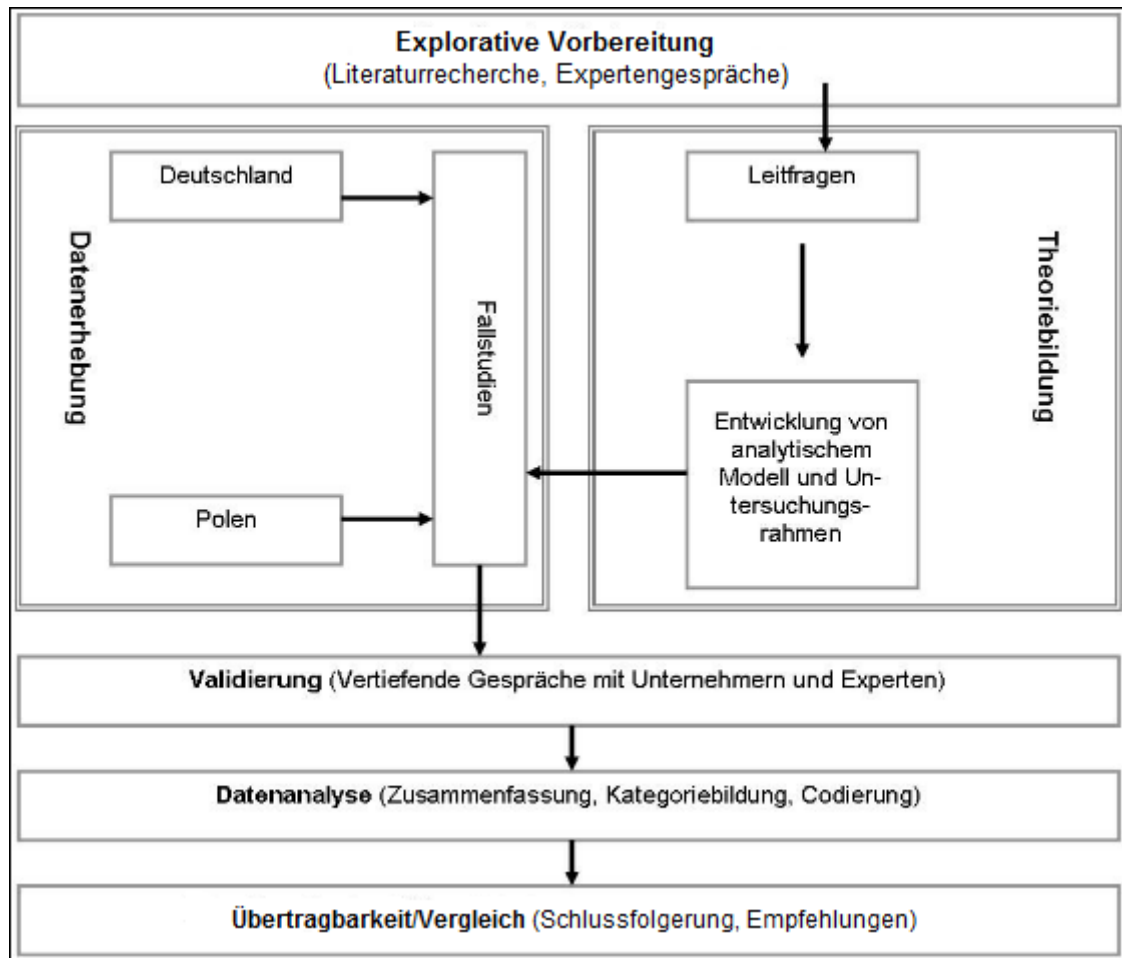


Abbildung 15: Der Forschungsprozess der vorliegenden Arbeit

Quelle: Schnell, Hill, Esser 2005, 8, Friedrichs 1990, 119f.

## 6.2 Qualitative Forschung

Die vorliegende Arbeit liegt mit ihrem Analyseansatz der qualitativen Sozialforschung im Trend empirischer, (sozial-) wissenschaftlicher Forschung (MAYRING, 2007, 1). Empirische Forschung beschäftigt sich mit der systematischen Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen, wobei theoretisch formulierte Annahmen an spezifischen Wirklichkeiten überprüft werden (ATTESLANDER, 2003, 5)

Qualitative und quantitative Ansätze stellen daher keine absoluten Gegensätze mehr dar (MAYER 2004, 34). Im Mittelpunkt qualitativer Forschung steht der Versuch, sich der Realität mit Beobachtungen und Befragungen in natürlichen, alltäglichen Situationen anzunähern und verzichtet dabei auf die Anwendung standardisierter Instrumente.

Die Verfasserin ist sich bewusst, dass Stärke und Schwäche qualitativer Methoden in der Situationsabhängigkeit liegen. Die Befragungen wurden im natürlichen Umfeld der Interviewten, sowohl in Deutschland, als auch in Polen durchgeführt und erleichtern damit den Interviewten den Zugang zum Gegenstand. Die Verfasserin ist der Überzeugung, dass



gerade der persönliche Austausch zwischen der deutschen Interviewerin und den polnischen Interviewten die Qualität der Aussagen bestimmten. Den Interviews wurde eine kurze Phase des Kennenlernens vorausgeschickt, indem zunächst Konversation allgemeiner Art getrieben wurde, die Übersetzerin stellte sich vor und auch Rundgänge von Betrieben wurden zunächst durchgeführt. Gleichwohl sind die Aussagen des Interviewten zu werten als situationsabhängig, von Erfahrungen geprägt, mit subjektiven Bedeutungen behaftet und beladen mit jenen Freuden und Sorgen, die die Menschen unmittelbar beschäftigen. Da die Verfasserin dieser Arbeit sich bewusst ist, dass Daten nur durch Kommunikationsprozesse übermittelt werden, die gleichzeitig immer subjektive Deutungen sind, wurde versucht möglichst praktisch und problemorientiert, d. h. nah an den Erfahrungen der Interviewten zu agieren, um Analyse und Untersuchungsergebnisse möglichst eindeutig zu gestalten. Um in Polen etwaige Hindernisse in der Übersetzung auszuschließen, wurde der allgemeine Fragebogen durch Fragebögen ersetzt, die auf die spezielle Berufsgruppe zugeschnitten waren. In der Situation der Befragung wurde dementsprechend jeweils der Fragebogen verwendet, der auf die spezielle Berufsgruppe zugeschnitten war. Die Antworten der Interviewten fielen in Deutschland und Polen sehr ausführlich aus, sodass ausgeschlossen werden kann, dass die Befragten, wie es bei quantitativen Interviews der Fall ist, lediglich auf vorgegebene Kategorien reduziert wurden.

Die Untersuchungen der vorliegenden Arbeit können als aussagekräftig und qualitativ ausreichend abgesichert gelten, da die qualitative Checkliste für qualitative Sozialforschung von MAYRING „abgearbeitet wurde“, d.h. die einzelnen Untersuchungsschritte in der vorliegenden Arbeit Berücksichtigung fanden (MAYRING 2002, 38/39); sei es, dass Einzelfallanalysen in den Forschungsprozess eingebaut sind, oder dass der Forschungsprozess grundsätzlich für Ergänzungen und Revisionen offen gehalten wurde. In allen durchgeführten Interviews wurde methodisch kontrolliert vorgegangen, und durch qualitative Analyseschritte die Voraussetzung für sinnvolle Quantifizierungen geschaffen. Gleichwohl wurde es in der Phase der Datenerhebung nicht erforderlich, irgendwelche grundsätzlichen Änderungen vorzunehmen. Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der qualitativen Inhaltsanalyse nach PHILLIP MAYRING, deren Ansatz es ist „*die Stärken der quantitativen Inhaltsanalyse beizubehalten und auf ihrem Hintergrund Verfahren systematischer, qualitativ orientierter Textanalyse zu entwickeln*“ (MAYRING, 2007, 42). Dort, wo kategoriegestützt und sinnvoll, bezieht die Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse quantitative Analyseschritte in die Untersuchung mit ein.

Zu diesem Ansatz gehören folgende grundsätzliche Regeln, die in der vorliegenden Arbeit Anwendung fanden (Lamnek, 1995, 248):

- Verfahrensdokumentation: Die Dokumentation des Forschungsprozesses erlaubt den Lesern ein Vorverständnis der Problemstellung zu entwickeln, sowie Analyseinstrumentarium, Durchführung und Auswertung der Datenerhebung nachzuvollziehen
- Argumentative Interpretationsabsicherung mit in sich schlüssigen Interpretationen, etwaige Alternativdeutungen wurden überprüft; Negativfälle werden widerlegt und gelten als wichtiges Argument für die Geltungsbegründung von Interpretationen.
- Orientierung an bestimmten Verfahrensregeln, mit denen das Material systematisch bearbeitet wird
- Nähe zum Gegenstand, d.h. der Bezug der Fragestellung der Arbeit zur Alltagswelt der beforschten Subjekte ermöglicht ein offenes, gleichberechtigtes Verhältnis zwischen Forscher und Befragten
- Kommunikative Validierung der Ergebnisse, u.a. dadurch, indem man die Ergebnisse den Beforschten nochmals vorlegt und mit ihnen diskutiert, um wichtige Argumente abzusichern.
- Triangulation, als Kombination von Methodologien bei der Untersuchung des selben Phänomens, dort wo es möglich ist für die Forschungsfragestellung unterschiedliche Lösungswege zu entwerfen und Ergebnisse von verschiedenen Analysewegen zu vergleichen, z.B. durch das Hinzuziehen quantitativer Analysen.

## **6.3 Empirie**

### **6.3.1 Empirisches Vorgehen**

Bei Beginn der Forschungsarbeiten war der Informationsstand über die deutsche und polnische Seite der Euroregion Spree-Neiße-Bober sehr unterschiedlich verteilt. Auf deutscher Seite lagen, nicht zuletzt aufgrund der Forschungen am Lehrstuhl, wissenschaftliche Arbeiten zum Spreewald vor, der einen Teil der Euroregion umfasst. Wissenschaftliche Arbeiten, die Aussagen über Vermarktungsinitiativen auf der polnischen Seite zulassen, lagen zu Beginn der Arbeit nicht vor. Bei der Untersuchung von Institutionen und Vermarktungsinitiativen hätte ein quantitativer Ansatz, der auf standardisierten Befragungen aufbaut, das Informationspotenzial der Akteure nicht ausgeschöpft. Es wurde daher die qualitative Sozialforschung gewählt, die mit ihren offenen Fragestellungen im direkten Gespräch die Möglichkeit bot, das

Informationspotenzial der Akteure auszuschöpfen. Es wurden problemzentrierte, leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt; in Deutschland wurde ein Leitfaden für alle Akteure verwendet, in Polen wurde dieser Leitfaden für die einzelnen Arbeitsgebiete der Befragten in Tourismuswirtschaft, in Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft abgewandelt, um die Befragung so stark wie möglich an die Arbeitswelt der Befragten anzupassen und möglichst praktische und problemorientierte Aussagen zu erhalten. Die verwendeten Leitfäden sind in den Anhängen 2 und 3 abgedruckt. Das Untersuchungsdesign mit Untersuchungsablauf und Untersuchungsziel ist bewusst breit angelegt. Durch die Wahl der Interviewpartner und den daraus abgeleiteten Ergebnissen werden (institutionelle) Erfolgsfaktoren entlang der Marketing-Kette abgebildet.

Der empirische Teil dieser Arbeit ist als Fallstudie konzipiert. Unter Fallstudien wird in der wissenschaftlichen Forschung die Untersuchung eines Objekts verstanden. Eine Fallstudie kann eine Abhandlung über ein einzelnes Produkt oder Unternehmen umfassen (WITTEBERG/VIESELMEIER, 2008, 5-19), aber auch eine (gesellschaftliche) Organisation oder ein Naturphänomen betrachten. Die Fallstudie ermöglicht die Untersuchung mehrerer Parameter als bei einem vergleichenden Ansatz und bietet sich dann an, wenn viele Variablen zu untersuchen sind und weniger Kapazitäten bestehen (LEIBENATH, 2000, 123).

Wie die Graphik zum empirischen Vorgehen verdeutlicht, wurden Unternehmer aus den wichtigsten Wirtschaftszweigen der Euroregion in die Untersuchung einbezogen. Hervorzuheben ist, dass der empirische Schwerpunkt auf den Experteninterviews liegt; neben der Auswertung schriftlicher Quellen und punktueller, eigener teilnehmender Beobachtung an **point-of-sales** in deutschen und polnischen Märkten. Die Validierung der Aussagen wurde ergänzt durch zusätzliche vertiefende Gespräche, meist Telefonate, mit Unternehmern und Experten. Zum Schluss wurden die Auswertungsergebnisse mit den theoretischen Ansätzen abgeglichen und damit die Grundlage für sinnvolle, verallgemeinernde Aussagen zu institutionellen Fragestellungen in der Euroregion geschaffen.

### 6.3.2 Leitfadengestützte Interviews

Als Erhebungstechnik wurde in der vorliegenden Arbeit der Befragungstyp des Leitfadeninterviews gewählt. Das leitfadengestützte Interview ist in Kommunikationsart eine mündliche Befragung und in seiner Kommunikationsform eine teilstrukturierte Befragung. Die Fragen waren offen formuliert, sodass der Befragte bis auf eine Tabelle

ohne Vorgaben und eigenständig die Antworten auf die Fragen beantworten konnte. Dadurch, dass die Interviews die Befragten möglichst frei zu Wort kommen ließen, kam die Gesprächsatmosphäre oft einem offenen Gespräch sehr nahe. Die leitfadengestützten Interviews verlangen von den Interviewern höhere Anforderungen und höheren Zeitaufwand sowie von den Befragten eine stärkere Bereitschaft zur Zusammenarbeit als standardisierte Interviews. Auch sind sie stärkeren Intervieweinflüssen ausgeliefert, liefern eine geringere Vergleichbarkeit der Ergebnisse und damit schwierigere Auswertbarkeit (SCHNELL et al. 1993, 391; SCHNELL et al. 2008, 387f.).

Die verwandte Interviewtechnik ist auch als problemzentriertes Interview bekannt, weil der Interviewer zentriert ist auf eine bestimmte Problemstellung, auf die immer wieder Bezug genommen wird (MAYRING, 2002, 67). Die Interviewerin folgte einem problemzentrierten, strukturierten, aus Leitfragen konzipierten Fragebogen. Mit Einverständnis der Befragten, wurde das sprachliche Material von einem MP3-Player als „wave-Dateien“ aufgenommen. Es ist auffällig, dass in Deutschland alle außer einer Befragten einer Aufzeichnung durch den MP3-Player zustimmten, während in Polen viele Befragten eine Aufzeichnung ablehnten. Die Ursache hierfür bleibt spekulativ.

Tabelle 13: Von der Problemanalyse zum Interview

Phasen	Techniken
Problemformulierung Problemanalyse	Leitfadenkonstruktion
Pilotphase	Leitfadenerprobung
Interviewphase	Interviewdurchführung mit Aufzeichnung

Quelle: Eigene Darstellung

Die Problemstellung wurde vom Interviewer vorab in der Phase von Problemformulierung und -analyse entwickelt. Darauf aufbauend wurde ein Interviewleitfaden mit den zentralen Fragestellungen entworfen, auf deren Inhalte die Befragten im Verlauf der Befragung immer wieder zurückgeführt werden. Sodann erfolgte eine Pilotphase, in der Probeinterviews durchgeführt wurden. Eine Interviewerschulung musste in Deutschland nicht erfolgen, da die Verfasserin der folgenden Arbeit die Interviews alle selber durchführte. Der Leitfaden wurde in Deutschland und Polen getestet und modifiziert. In Polen wurde auf die Unterstützung einer Übersetzerin zurückgegriffen, um sprachliche Irrtümer weitestgehend aus dem Weg zu räumen. Die Übersetzerin wurde durch eine Interviewschulung in den Fragebogen eingewiesen. Um die Komplexität zu reduzieren wurde der polnische Fragebogen speziell auf die einzelnen Branchen zugeschnitten, sodass

für die Branchen Tourismus, das Ernährungshandwerk, Landwirtschaft und Handwerk und jeweils eigene Leitfragen zur Verfügung standen, die abgefragt wurden. Jedes Interview dauerte in Deutschland zwischen 1 und 1,5 Stunden und in Polen im Durchschnitt 1,5 Stunden.

Die besondere Rolle der mündlichen Befragung wurde gewählt, damit die Gesprächsatmosphäre durch Variation der Abfolge der Fragen möglichst in eine gewisse Vertrautheit der Interviewpartner gipfelte. Dabei war die Wahl des Arbeitsortes der Befragten als Interviewort hilfreich, da sich die Befragten dort i.d.R. „in ihrem Element“ fühlen und dem Interviewer zusätzliche Informationen über Beobachtung zur Verfügung stehen. So war in einigen Betrieben z.B. eine Schautafel mit regionalen Produkten eingerichtet. Dadurch konnte zum einen beobachtet werden, mit welchen regionalen Partnern die Firma kooperiert, oder welche Produkte sie selbst herstellt. Gerade zum Einstieg halfen diese Schautafeln, weil die Interviewerin gleich erste Hinführungsfragen zum Thema (über-) betriebliche Kooperation, Warenangebot etc. an die Interviewten richten konnte.

Zu Beginn des Interviews wurden zum Einstieg gezielt Eröffnungsfragen gestellt. Sodann folgten die ersten Sondierungsfragen nach betrieblichen Kennzahlen und Fragen zu der betrieblichen Zusammenarbeit in der Region. Diese Hinführungsfragen dienten der Orientierung des Interviewers, ebenso wie der Verortung des Befragten. Hiernach folgten die Schlüsselfragen zur Einschätzung der Perspektiven für regionales Marketing in der Region und der Euroregion Spree-Neiße-Bober, sowie der Perspektiven für Regionalmarketing. Dort wo die Interviewten auf Sondierungsfragen für einzelne Themenbereiche keine Antwort wussten, wurden z.B. nicht „stur“ alle vorformulierten Leitfragen dieses Themenbereiches abgefragt, sondern mit Hilfe von Überleitungsfragen zu Fragen aus einem neuen Themenbereich übergeleitet. Je nach Interviewverlauf wurde von der vorgefertigten Themen-Reihenfolge des Leitfragens auch bewusst abgewichen, um den Befragten nicht zu irritieren und Gedanken- und Gesprächsfluss nicht zu unterbrechen. Zum Abschluss des Themenkomplexes zum betrieblichen und regionalen Marketing wurde eine Tabelle zur Vermarktung abgefragt. Sie dient der quantitativen Untermauerung von Aussagen im Datenauswertungsverfahren und zur Zusammenfassung und Rückversicherung genannten Aussagen. Die Befragung klang aus mit Retrospektivfragen zu Themen, die die Befragten besonders beschäftigten, besondere Aktualität hatten oder deren persönliche Abweichung stark von anderen

Einschätzungen abweichen. Dadurch konnten punktuell Themen vertieft werden und das Nachlassen der Intensität der Befragung hin zum Plaudern aufgefangen werden.

Tabelle 14: Ablaufmodell eines Interviews

Fragearten im Interview	Inhaltsübersicht	Ziel
Eröffnungsfragen	Aktuelle Ereignisse Angebote aus Schautafeln Besondere Produktionsform	Mit vorsichtigen Wendungen Unverbindlich- keit signalisieren und Fremdheit abbauen
Hinführungsfragen	Betriebliche Kennzahlen Betriebliche Kooperation Regionaler Absatz Regionale Produktion	Mit ermutigenden Äußerungen den Interviewten hinführen und eigene Orientierung finden
Überleitungsfragen	Geschäftsbeziehungen Wiederholung von Inhalten	Anpassung an den Interviewten durch Rücksichtnahme
Schlüsselfragen	Einschätzung der Perspektiven für regionales Marketing und Regionalmarketing	Durch vertraute Gesprächsatmosphäre Kernaussagen erhalten
Schlussfragen	Aussagen über betriebliche und regionale Vermarktung	Zusammenfassung und Rückversicherung
Retrospektivfragen	Einzelne Aussagen vertiefen	Abklingen der Spannung

Quelle: Eigene Darstellung

### 6.3.3 Interviewleitfaden

Die Interviewleitfäden, die in den Interviews zum Einsatz kamen, sind in den Anhängen 2 und 3 abgedruckt. Zum besseren Verständnis werden hier nochmals exemplarisch die Themenkomplexe behandelt, die in den Leitfäden enthalten sind und ein Überblick über die forschungsrelevanten Fragestellungen in den einzelnen Branchen gegeben:

**Ernährungswirtschaft:** Es wurden Unternehmer der Ernährungswirtschaft entlang des Food-Value-Chains aus der Produktion, Verarbeitung und dem Handel mit Nahrungsmitteln interviewt. Zu den befragten Unternehmen gehören Unternehmen des Großhandels, ebenso wie Lebensmittelindustrielle, Unternehmer des Ernährungshandwerks und des Lebensmitteleinzelhandels. Für die Forschungsfragen relevant waren Fragen nach

Markenpolitik, Know-how und Kompetenz sowie Rentabilität und spezifischer Investitionen. Die Gespräche mit Händlern bezogen sich auf Produktpolitik, der Bedeutung spezifischer Warengruppen, Trends in der Sortimententwicklung, Preispolitik und Kommunikationspolitik. Auch wurden Themen der regionalen Unternehmenskooperation und Fragen zur Distributionspolitik vertieft.

**Landwirtschaft:** Die befragten Betriebe wirtschaften sowohl nach biologischen, als auch dem konventionellen bzw. integrierten Landbau. Während in Deutschland die Agrarwirtschaft, die Tierwirtschaft und in bestimmten Kleinräumen auch die Fischwirtschaft besondere Bedeutung hat, ist es im polnischen Teil die Teichwirtschaft, die Jagdwirtschaft und Pferdewirtschaft, die weit verbreitet ist. Die interviewten Unternehmer geben einen guten Überblick über die Vielfalt der Unternehmen, die zur Landwirtschaft gehören. Thematisiert wurden in den Interviews insbesondere die Fragen zur betrieblichen und überregionalen Vermarktung und besondere Aktivitäten im Rahmen der regionalen Unternehmenskooperation.

**Tourismus:** Touristische Unternehmen aus Reisebranche sowie des Hotel- und Gastgewerbes wurden zu ihren Kooperationen mit regionalen Partnern befragt. Von besonderer Relevanz waren dabei ihre Angaben zur Einschätzung des Absatzes regionaler Produkte und seines Marktpotenzials. Für viele Gastronomen nimmt die Frage einer lebendigen, traditionellen bzw. bodenständiger Küche (Gastronomie) eine besondere Bedeutung ein. Darüber hinaus sind insbesondere für touristische Anbieter in Polen grenzüberschreitende Wirtschaftskontakte und grenzüberschreitendes Marketing wichtige Themen, weil deutschen Kunden einen Großteil des Kunden ausmachen.

**Handwerk:** Die untersuchten traditionellen Handwerksbetriebe sind in der Regel Klein- bis Kleinstbetriebe. Die interviewten Handwerker(innen) sind oftmals im Nebenerwerb tätig und könnten allein vom Gewerbe nicht überleben. Wenngleich die Produkte vielfältig sind, so ist doch die Zahlungsbereitschaft der Konsumenten und die Preispolitik das Problem. Das Handwerk in Polen und in Deutschland unterliegt Verbrauchertrends, sowie der Konkurrenz durch die globalisierte und standardisierte Massenproduktion und deren Billigangebote.

#### 6.3.4 Umfang und Zeitraum der Befragungen

Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf der Befragung von Unternehmerinnen und Unternehmer in der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Die Liste der befragten Unternehmen ist in Anhang abgedruckt. Die Interviews wurden mit einer Ausnahme mit den Geschäftsführern oder den Inhabern der Firmen absolviert. Lediglich bei einem

international agierenden Hotelgewerbeunternehmen wurde das Interview mit der Mitarbeiterin aus dem Marketing geführt. Die Interviews mit den Unternehmern wurden in dem in Kapitel 6.3.2. geschilderten Erhebungsverfahren gemacht.

Insgesamt wurden **60 Gespräche mit Unternehmern** und **20 Experteninterviews** durchgeführt. Die Unternehmensbefragungen fanden vor allem im Jahr 2009 statt. Es wurden Interviews von jeweils 30 Unternehmern in Polen und 30 Unternehmern in Deutschland durchgeführt. Die Experteninterviews erstreckten sich auf die Zeitspanne der Jahre 2008 bis 2012. Insgesamt wurden ca. 300 Unternehmen, die in den untersuchten Branchen tätig sind, angesprochen an der Befragung teilzunehmen.

Von den 20 Experteninterviews wurden 19 Interviews im Gespräch vor Ort geleistet und 1 Gespräch wurde als telefonisches Interview gestaltet. Die Interviews mit den Experten hatten zum Ziel, bei bestimmten Fragestellungen auf die vertiefte, fachliche Kenntnis der Experten zurückgreifen zu können. In der Phase der Problemanalyse der vorliegenden Arbeit wurden Experteninterviews durchgeführt, um die Problemformulierung einzugrenzen. Weiterhin fanden Experteninterviews auch begleitend zu den geführten Unternehmerinterviews in der Interviewphase statt, um Meinungen und Ansichten einzelner Unternehmer mit dem Wissen und der ggf. objektiveren Einschätzung von Experten abzugleichen. Schließlich fanden in der Phase der Datenaufbereitung und -auswertung weitere Experteninterviews statt, um die Rückkopplungen zwischen den Ergebnissen der Befragungen und Validierungen herzustellen. Validierungen wurden auch stichpunktartig durch nochmaligen Besuch der Befragten hergestellt.

Unternehmer- und Expertenbefragungen waren nur qualitativ möglich, weil die Stichprobe in der untersuchten Euroregion klein und die Streubreite der Akteure entlang des Marketing-Chain und in den verschiedenen Branchen groß war. Die Auswahl der befragten Unternehmer erfolgte als Zufallsauswahl, denn *„Zufallsstichproben stellen die einzige Gewähr dafür dar, dass aus den Ergebnissen einer Stichprobe in Bezug auf die Verteilung aller Merkmale (innerhalb bestimmter statistischer Fehlergrenzen) auf die Verteilung dieser Merkmale in der Grundgesamtheit geschlossen werden kann“* (SCHNELL et al., 2008, 304). Repräsentanznachweise sind in der vorliegenden Arbeit vernachlässigbar, da Zielrichtung der qualitativen Methodologie die Typisierung ist.

### 6.3.5 Datenaufbereitung und Auswertung

Aufbereitungsverfahren sind Techniken, die die Sicherung und Strukturierung des Materials dienen, denn das Material muss festgehalten, aufgezeichnet, geordnet und aufbereitet werden, bevor es ausgewertet werden kann. In der vorliegenden Arbeit wurden



alle Unternehmer- und Experteninterviews in Deutschland per „wave-Datei“ aufgezeichnet. Für sie wurde die Aufbereitungsart der wörtlichen Transkription gewählt, da die vollständige Texterfassung des erhobenen Materials eine solide Grundlage für eine ausführliche, interpretative Auswertung bietet. Auf die Transkription von Betonungen, Pausen oder andere non-verbale Äußerungen wurden i.S. einer kommentierten Transkription verzichtet, da nur die verbalen Einschätzungen der Interviewten zu den Forschungsbereichen für die vorliegende Arbeit von Interesse waren. Die polnischen Gesprächspartner waren zumeist nicht Mitschnitt des Gesprächs zu bewegen. Die Gespräche wurden daher mitgeschrieben. Die Auswertung erfolgte einheitlich.

Das Auswertungsverfahren folgte weitestgehend dem Ablaufmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach MAYRING. Das Ausgangsmaterial wurde so zusammengefasst, dass zwar der wesentliche Inhalt erhalten bleibt, aber durch Abstraktion ein Gerüst geschaffen wird, das zugleich noch Abbild des Grundmaterials ist. Im Gegensatz zu Schnells, der die Zuverlässigkeit der Klassifikationen in Frage stellt, wird von der Verfasserin die Konsistenz der Klassifikationen als positives Merkmal in der Datenaufbereitung bewertet (SCHNELL et al, 2008, 412). Es wurde eine deduktive Kategoriendefinition gewählt, d.h. dass die Kategorien im Operationalisierungsprozess auf das analytische, theoretische Grundmodell der Arbeit hin ausgerichtet wurden (MAYRING, 2007, 75). Das Abstraktionsniveau konnte vereinheitlicht und der Materialumfang reduziert werden, da einzelne Bedeutungseinheiten zu Abstraktionsniveaus zusammengefasst wurden.

Neben der Zusammenfassung des Materials, ist in der qualitativen Inhaltsanalyse auch die sogenannte Explikation fraglicher Textteile, seien es Begriffe oder Sätze, von Bedeutung. Daher wurden von der Verfasserin Textteile, die bei der Transkription des Interviews fraglich schienen, in der Regel durch Einzelheiten aus weiteren Interviewteilen hinzugezogen, um diese Textstelle zu erläutern. In wenigen Fällen wurden fragliche Aussagen anhand von betrieblichen Flyern bzw. anhand der Internetseite des Unternehmens überprüft und ggf. übernommen. Daraufhin wurde aus dem Kontextmaterial eine erklärende Paraphrase gebildet und diese statt der fraglichen Stelle in den Text eingefügt und so gekennzeichnet, dass sie als Paraphrase erkennbar wurde.

Es bleibt zusammenzufassen, dass die umfangreichen Textmengen, infolge folgender Vorgehensweise, einheitlich nach inhaltlichen Aspekten systematisch aufbereitet und ausgewertet werden konnten (MAYRING, 2002, 76f.) Dabei wurden folgende Arbeitsschritte geleistet und nacheinander abgearbeitet:

- Bestimmung des angestrebten Abstraktionsniveaus, Bündelung und Zuordnung von Bedeutungseinheiten zu den Abstraktionsniveaus, Definition und Bildung von Kategorien zu einer bestimmten Thematik
- Reduktion von Informationen durch Selektion und Streichen bedeutungsgleicher Einheiten
- Zusammenstellung der neuen Aussagen als deduktives Kategoriensystem
- Rücküberprüfung des zusammenfassenden Kategoriensystems am Ausgangsmaterial
- Interpretation und Auswertung

In den Interviews zeigte sich, dass die polnischen Unternehmer häufig mehr als eine Unternehmung leiten. Dabei werden auch branchenfremde Unternehmenszweige von einem Unternehmer abgedeckt, wie z.B. ein befragter Unternehmer, sowohl im Baugewerbe tätig ist, Häuser baut, Baumaschinen an- und verkauft, Baumaschinen verleiht, als auch seit einiger Zeit eine Fischereiwirtschaft betreibt. Solch ein Unternehmer genießt gerade wegen seiner Vielfalt großes Ansehen, während in Deutschland bei derlei breit gestreuten Unternehmensaktivitäten oft die Nase gerümpft wird und Zweifel an der Eignung und Fachkenntnis des Unternehmers geäußert werden. Die deutschen Unternehmen sind in der Regel nur in einer Branche tätig. Hinzu kommt, dass viele landwirtschaftliche Unternehmen gleichzeitig agrotouristische Unternehmen sind und Übernachtungen und andere Attraktionen, wie Streichelzoo etc. anbieten.

In dieser Arbeit sind die Erfahrungen und Kenntnisse der Unternehmensinhaber über die (Geschäfts-) Branchen, in denen sie tätig sind von Bedeutung; entsprechend werden Einzelunternehmungen und Teilunternehmungen gleich gewichtet. Die rechtliche Konstruktion der Zweige eines Unternehmers war in der Befragung nicht von Interesse und hätte in Polen auch nicht zu ehrlichen Antworten geführt, weil dort die Unternehmenssteuern sehr hoch sind und nicht alle Unternehmen gewerblich gemeldet sind. Es ist somit nicht verwunderlich, wenn die Summe der Betriebe größer ist, als die Zahl der Befragungen.

Tabelle 15: Übersicht über die Geschäftsfelder der befragten Unternehmer

<b>Geschäftsfelder</b> <b>(Mehrfachnennungen möglich)</b>	<b>Anzahl in</b> <b>Polen</b>	<b>Anzahl in</b> <b>Deutschland</b>
<b>Baugewerbe</b>	2	0
<b>Ernährungswirtschaft</b> Lebensmitteleinzelhandel	1	2

	Lebensmittelgroßhandel	2	1
	Nahrungsmittelerzeuger	0	1
	Nahrungsmittelverarbeiter	2	3
	Nahrungsmittelhandwerk	2	2
<b>Traditionelles Handwerk</b>	Handwerk	2	4
<b>Landwirtschaft</b>	Mit Forstwirtschaft	1	0
	Mit Jagdbetrieb	2	0
	Reine Agrarbetriebe	7	8
	Davon Öko-Landbau	1	1
	Mit Reitbetrieb	1	0
	Mit Fischwirtschaft	2	1
	Mit Weingut	1	0
<b>Tourismus</b>	Gastronomie	3	7
	Mit Beherbergungsbetrieb	12	6
	Mit Kulturbetrieb	2	0
	Mit Tourismusveranstalter	3	1
<b>Summe</b>		42	35

Quelle: Eigene Darstellung

## 7. Ergebnisse im deutschen Teil der Euroregion

In diesem Kapitel steht das Handeln der Akteure in Kooperationen allgemein und im Besonderen in regionalen Marketinginitiativen im Vordergrund der Analyse. Bildung, Organisation und Probleme regionaler Marketinginitiativen werden vor dem Hintergrund der Transaktionseigenschaften dargestellt.

Die dargestellten Ergebnisse beruhen auf empirischen Untersuchungen im deutschen und polnischen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Die Antworten der Befragten sind jeweils kursiv gekennzeichnet. Einzelne Aussagen der Interviewten gehen teilweise auf mehrere Sachverhalte ein. Handelt es sich dabei um wichtige Zitate, so sind diese in voller Länge in unterschiedlichen Auswertungsteilen identisch aufgeführt. Sie führen im neuen Kontext gemeinsam mit anderen Aussagen zu neuen Erkenntnissen. Zunächst werden in diesem Kapitel die Strukturen in Deutschland betrachtet, anschließend wird auf Polen eingegangen.

Die vielfältige Organisation der befragten Unternehmen in verschiedenen Organisationsformen bezeugt zum einen die Vielfalt der Netzwerke in dem deutschen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Viele der befragten Unternehmer sind offen für Kooperationen, wechseln Partner und Kooperationen, sofern diese ihren materiellen und ideellen Erwartungen nicht entsprechen. Durch die Auswahl an Netzwerken werden Faktorspezifitäten reduziert. Opportunismusgefahr durch faktorspezifische Investitionen wird -wie dargestellt- von der Autorin vor allem in der Gestaltung der Austauschbeziehungen zwischen Hirseproduzenten und Hirseverarbeiter gesehen, welche in Form eines Exkurses im Kapitel 7.6. erläutert werden. Vertrauen und Reputation, in langjährigen Beziehungen aufgebaut, hemmen die Opportunismusgefahr.

Am Ende jedes Abschnittes erfolgt ein Resümee. Im letzten Kapitel werden die Besonderheiten der deutschen und polnischen Teilmärkte der Euroregion Spree-Neiße-Bober auf der Basis der einzelnen Auswertungen zusammengeführt.

## **7.1 Kooperationen**

Das Makro-Umfeld des Unternehmens besteht aus den Kräften, mit denen das Unternehmen in einem größeren gesellschaftlichen Zusammenhang steht. Das Mikro-Umfeld besteht aus der Unternehmensleitung und den Bereichen der Forschung & Entwicklung, Beschaffung, Produktion und Rechnungswesen. Das Unternehmen legt fest, wie es seine Verbindungen zum regionalen Markt gestaltet, inwiefern Aspekte der Kooperation in Vermarktungsinitiativen bzw. regionalen Wirtschaftskreisläufen bei der Beschaffung von Materialien und Vorprodukten, der Zusammenarbeit mit Produktionsbetrieben, dem Handel, den Abnehmern und dem Transport Berücksichtigung finden.

Im System der regionalen Wirtschaftskreisläufe kommt der Zusammenarbeit auf der gleichen Produktionsstufe, der Zusammenarbeit mit Betrieben der vor- und nachgelagerten Produktionsstufe und alternativen Handelsformen besondere Bedeutung zu. War der Handel früher durch mittelständische Familienunternehmen geprägt, haben sich heute in vielen Branchen bedeutende Unternehmen des Groß- und Einzelhandels, Kaufhauskonzerne und Großversandhäuser zwischen den Produzenten und Käufern positioniert. Ein Charakteristikum regionaler Wirtschaftskreisläufe ist es, die konventionellen Handelsstrukturen, die national oder international organisiert sind, durch regionale Strukturen zu ergänzen. Regionale Wirtschaftskreisläufe werden umso engmaschiger, umso mehr Unternehmen sich in ihnen organisieren. Je enger die Zusammenarbeit der Produktionsbetriebe entlang der Produktionsprozesse und im Handel

funktioniert und je mehr Unternehmen sich an regionalem Absatz beteiligen, umso mehr regionale Wertschöpfung entsteht. Regionale Marketinginitiativen unterstützen regionale Produktion und regionalen Absatz.

Befragt danach, welcher „Region“ sie sich zugehörig fühlen, antworteten die deutschen Unternehmer, die im Spreewald ansässig sind, dass sie sich Wirtschaftsregion Spreewald zählen und der Spreewald die Bezugsregion sei. Die Unternehmen der Lausitz und der Stadt Cottbus sahen sich als Teil der geographischen und ökonomischen Region der (Nieder-) Lausitz, die sie auch als ihre Heimatregion benannten. Kooperationen und Kooperationspartner haben ihren Geschäftssitz in Spreewald und Lausitz.

In Polen fallen die Auskünfte zur Regionszugehörigkeit wesentlich heterogener aus als in Deutschland. Die Mehrzahl der Befragten gibt an, dass für sie die Wojewodschaft Lubuskie „ihre Region“ darstellt. Eine Vielzahl anderer Unternehmer bezeichnen die alte Wojewodschaft Zielona Gora als ihre Region. Andere definieren wiederum ihren Kreis, wie beispielsweise Krosno Odzanskie oder gar nur ihre Stadt Sprzotawa oder Gubin als ihre Region. „Die Region, das ist ein Gebiet auf das ich stolz sein kann. Es muss Bezug haben zu den Menschen und die Menschen sollen stolz sein, dass es so etwas gibt. Für mich ist das Gubin“.

Der typische kooperative Unternehmer ist männlich, mittelalt, sieht sich als Spreewälder und/oder (Nieder-) Lausitzer, ist in der Landwirtschaft tätig, praktiziert zwischenbetriebliche Zusammenarbeit, blickt auf einige Jahre Arbeitserfahrung zurück und verfügt über gute Beziehungen zu den Kooperationspartnern in vor- und nachgelagerten Produktionsstufen.

In Deutschland legen die Ergebnisse der Befragung dar, dass die befragten Betriebe in vielfältige Kooperationsformen eingebunden sind. Netzartige Formen der Zusammenarbeit werden von der großen Mehrheit aller Befragten bestätigt. Die Betriebe sind beispielsweise organisiert in berufsständischen Institutionen wie Innungen im Falle der Handwerksbetriebe. Die Betriebe des Tourismus sind vielfältig organisiert in touristischen Organisationen wie Tourismusverbänden und –vereinen. Landwirtschaftliche Betriebe des ökologischen Landbaus sind Mitglieder von ökologischen Anbauverbänden, wie insbesondere Naturland. Die konventionell wirtschaftenden Betriebe aus der Euroregion sind Mitglieder des Kreisbauernverbands des Spree-Neiße Kreises e.V. mit Sitz in Cottbus. Ökologische und konventionelle Betriebe sind gemeinsam organisiert im Netzwerk gentechnikfreier Betriebe.

**Person, männlich 9:** „Wir Landwirte wir sind ja auch alle organisiert im Bauernverband, der sehr rege ist. Und das ist schon eine Art Verpflichtung. Die Kooperation findet ja nicht nur statt zwischen Großbetrieben, sondern Betrieben unterschiedlichster Rechtsform. Wir haben einen einzelnen Landwirt, der relativ groß ist. Wir arbeiten auch mit Bio-Betrieben zusammen. Das funktioniert gut. Gerade durch die ökonomische Zusammenarbeit kommt man miteinander ins Gespräch“.

**Person, männlich 29:** „Ich bin Mitglied des Kreisbauernverbands. Über den Bauernverband werden wir gut über allgemeine Dinge informiert, auch wenn die Informationen für unsere Betriebsform im Speziellen nicht ganz so üppig fließen. Dazu sind wir einfach zu spezialisiert“.

Die Kooperationen der Unternehmen sind vielfältig in ihrer Struktur und bewegen sich auf unterschiedlichen Marktstufen. Es gibt Kooperationen z.B. zwischen Landwirten, die auf einer Marktstufe zusammenarbeiten. Es gibt Unternehmer, die aufgrund familiärer Beziehungen, bilaterale Beziehungen rechtlich selbstständiger Unternehmen eingehen, bei denen sich wechselseitige Austauschprozesse ergeben, z.B. zwischen einem Betrieb des Lebensmitteleinzelhandels und einem Obstbaubetrieb, die zusammenarbeiten.

Gastronomen und Hoteliers wiederum pflegen oft Kooperationen mit vorgelagerten Betrieben der Landwirtschaft und sind tendenziell eher zurückhaltend bei der Zusammenarbeit mit anderen Gastromomen und Hoteliers. Darüber hinaus gibt es aber auch institutionalisierte Kooperationen im Sinne von regionalen Marketinginitiativen in der sich Betriebe aus verschiedenen Wirtschaftsbranchen und unterschiedlichster Marktstufen zum Marketing eines regionalen Produktes oder einer Produktpalette, die unter einer Dachmarke vereint sind. Untersuchte man die Struktur der Kooperationen, ergibt sich je nach Branche ein differenziertes Bild.

### Landwirtschaft

Für die befragten Landwirte stellt die Kooperation mit anderen landwirtschaftlichen Betrieben der Region im Rahmen regionaler Wirtschaftskreisläufe Routine dar. Die landwirtschaftlichen Betriebe, die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit pflegen, nennen zunächst einmal als Motiv für die Zusammenarbeit, den Austausch von Waren und kostenlosen Dienstleistungen auf der Basis von Gegenseitigkeit. Die Betriebe sind heutzutage so spezialisiert, dass sie bestimmte Leistungen nicht mehr selbst erbringen und daher die Leistung anderer in Anspruch nehmen. Die Kooperationen werden sozusagen als Kompensation für Spezialisierungen eingegangen. Als weiteres Motiv für Kooperation nennen die Unternehmer die Notwendigkeit im Sinne der regionalen Vermarktung einen

gemeinsamen Auftritt am Markt zu realisieren und Partner in der Regionalvermarktung herauszuheben, um die Vielfalt des regionalen Angebots zu unterstreichen. Schließlich existiert auch die Notwendigkeit im regionalen Teilmarkt im Eins-zu-Eins-Marketing (**one-to-one marketing**) anzusprechen und den Kunden entsprechend bestehender Kundenwünsche ein großes Sortiment anzubieten, in welchem unterschiedlichste Erzeugnisse, sei es als Rohmaterialien oder in verarbeiteter Form anzubieten, gemäß dem o.g. Prinzip des Austausches von Leistungen und Produkten.

**Person 10, männlich:** *„Wir kooperieren mit anderen Betrieben, weil wir uns hier spezialisiert haben im Biosphärenreservat Spreewald nicht auf die Beweidung, sondern auf die Mahd von Wiesen, weil bestimmte Wiesen im Spreewald nicht beweidet werden sollen, damit die Strukturen der Anmoore erhalten bleiben. Mit dem Grüngut spekulieren wir, d.h. das verkaufen wir an hiesige Mutterkuhbetriebe, wenn es energiereich ist. Somit ist das für uns ein ganz wichtiges Standbein. Wir haben fünf Tierproduktionsbetriebe, mit dem wir kooperieren; angefangen von der Broilermast, Mutterkuhhaltung bis hin zu den Milchviehbetrieben, bei denen wir bei Bedarf entsprechende Lieferungen machen können(...) Kooperation auf der Ebene Leistung gegen Leistung, Produkt gegen Produkt“.*

**Person, männlich 9:** *„Bei unserer Agrargenossenschaft darf man höchstens 20% über den Hof verkaufen, 80% hat man Andienungspflicht. Das wird aber nicht eingehalten. Das können wir nicht einhalten, weil die Preise über die Erzeugergenossenschaft nicht die sind, die wir gerne hätten. In der Erzeugergenossenschaft sind immer weniger Landwirte, die Produkte anbieten, so dass der Bedarf unwahrscheinlich groß ist. Im Moment setzen wir 60% über die Erzeugergenossenschaft und 40% über die Hofläden bzw. Wochenmärkte ab“.*

Die Kooperation mit anderen landwirtschaftlichen Unternehmen in Netzwerken hat zur Konsequenz, dass sich die einzelnen Unternehmen auf bestimmte Geschäftszweige spezialisieren können, bei denen sie komparative Kostenvorteile haben. Dadurch werden Spezialisierungsgewinne erarbeitet, die gezielt in die Investition neuer Technologien geleitet werden können. Gerade in der modernen Hochleistungslandwirtschaft spielt der Einsatz neuer Technologie eine große Rolle. Doch kaum ein Landwirt ist alleine in der Lage in allen Betriebszweige aufgrund der Kapitalintensität neueste Technik einzusetzen. Die Spezialisierung versetzt den Landwirt in die Lage rentable Geschäftszweige durch moderne Technik zu stärken, erhöht die Gefahr der Abhängigkeit und des Herausbildens eines opportunistischen Verhaltens. Diese Gefahr wird allerdings durch die Organisation in Kooperationen gemildert. Opportunismusgefahr durch faktorspezifische Investitionen wird

bei den befragten Unternehmen vor allem in der Gestaltung der Austauschbeziehungen zwischen Hirseproduzenten und Hirseverarbeiter gesehen, welche am Ende des Kapitels dargestellt wird:

**Person, weiblich 10:** *„Durch Kooperation kann ich gerade im investiven Bereich mich auf bestimmte Geschäftszweige konzentrieren und bestimmte Fördermittel gezielter einsetzen. In einer Kooperation spezialisiert man sich auch und ist dann wieder etwas freier bei Investitionen, bei Privatinvestitionen in neue Technik und neue Technologien. Z.B. Kartoffeln, die brauche ich jetzt nicht mehr machen, die lasse ich jetzt von einem anderen Landwirt machen und in hoher Qualität. Man hat mehr Luft, um eine bessere Qualität dann wieder zu bekommen. Dafür braucht er nicht mehr in Häckseltechnologie zu investieren, weil er weiß, der Nachbar hat die. Damit kann man sich auf das konzentrieren, was man gut kann. Wenn ich weiß, dass ich bestimmte Sachen von meinen Kooperationspartnern bekomme, dann konzentriere ich mich auf das, was ich gut kann“.*

Zwei Landwirte veräußern ihre Produkte in enger Verflechtung mit den Betrieben familiärer Angehöriger. Ein Biobauer beliefert exklusiv den Hotel- und Gaststättenbetrieb seiner Tochter. Ein Landwirt, der sich auf Obstbau spezialisiert hat, vermarktet seine Produkte über die Gastronomie bzw. den Lebensmitteleinzelhandelsbetrieb des Bruders. Die Tochter eines weiteren Landwirts hat zwei Lebensmitteleinzelhandelsbetriebe aufgebaut, in denen die Ware des Landwirts vertrieben wird. Nach der Pensionierung des Landwirts, bewirtschaftet die Tochter zusätzlich zu den Handelsbetrieben mit einem weiteren Gesellschafter den elterlichen Landwirtschaftsbetrieb.

**Person, männlich 14:** *„Partner meines Betriebs ist der Laden des Bruders.“*

**Person, männlich 8:** *„Wissen Sie, ich bin Landwirt. Ich bin alleine. Ich habe meine Tochter, die bewirtschaftet das Hotel und die Gaststätte“.*

**Person, männlich 29:** *„Meine Frau und ich wir sind nun in Rente. Unsere Tochter hat nun zu den zwei Läden auch noch den Hof. Damit sie das mit ihren drei Kindern bewältigen kann haben wir noch einen Mitarbeiter als Gesellschafter in unsere Gesellschaft aufgenommen“.*

#### Ernährungswirtschaft

Die Unternehmen des Gastgewerbes und des Ernährungshandwerkes heben die Zusammenarbeit mit festen Lieferanten und Abnehmern hervor. Ein Betrieb des Ernährungshandwerkes hat entscheidend dazu beigetragen, einen regionalen Markt wieder zu beleben und in spezifischen Funktionen investiert, der durch einen dazugehörigen Vertragsanbau mit Landwirten ergänzt wird. In einem Exkurs in Kapitel 7.6. wird der



Frage nachgegangen, ob in diesem Fall durch die getätigten spezifischen Faktorinvestitionen die Gefahr von Opportunismus und hold-up Situation entstehen können. Eine profitable Befriedigung von Kundenbedürfnissen entsteht durch eine konstante Vernetzung des Unternehmensumfelds. Markttransaktionen werden einfacher, wenn die Partner sich kennen. Vertrauen und Gewohnheit spielen in diesen Geschäftsprozessen eine Rolle.

**Person 21, männlich:** *„Es war und ist gar kein Problem, regionale Partner zu finden: Gemüsebauern, Getreidebauern und wie sie alle heißen. Da macht Spaß und Freude mit denen zusammenzuarbeiten. Ich gehe auf die Leute zu. Ich habe ein Schild geschrieben: wir brauchen ein paar Tonnen Kartoffeln. Wir hatten die Sorte Linda hier, eine unserer best schmeckenden Kartoffeln. Wir schälen die selber, da gibt es überhaupt kein Problem. Die baut die Agrargenossenschaft Werben für uns an. Johannes Schilker, ein Freund von mir, baut die Hirse an und der Jan Plessow, der schält die. Das ist überhaupt kein Problem. Drittes Beispiel: wir machen mit der Göritzer Agrar GmbH die ganzen Kohlsorten und Salate. Wir arbeiten mit Baronick im Gemüsebereich zusammen, mit Hainer Misch, was den Spargel betrifft. Wir machen Erdbeeren mit Ricken. Wir machen so viel, wir schaffen es gar nicht. (...) Wir machen Kräuter mit dem Burger Kräutergarten, mit Milch, dort wo es notwendig ist, mit Schafen, Ziegen und Kühen. Wir haben mit der Landfleischerei Tornow sehr viel geschäftlichen Erfolg umgesetzt“.*

**Person, männlich 13:** *„Ich habe 15-20 Kooperationspartner aus der Region“.*

Die Groß- und Einzelhändler und Betriebe der Ernährungsindustrie bevorzugen auch Kaufabschlüsse mit langjährigen Lieferanten und Abnehmern. Doch darüber hinaus hat ein sehr volatiles Tagesgeschäft mit regionalen und überregionalen Partnern für sie große Bedeutung, bei dem das Preis-Leistungsverhältnis entscheidend für das Zustandekommen des Kaufvertrages ist.

**Person, weiblich 10:** *„Natürlich arbeiten wir gerne mit unseren langjährigen Lieferanten und Abnehmern zusammen. Aber letztendlich entscheidet der Preis. Ich versuche natürlich bei den Kunden das Optimale für alle rauszuholen und ggf. noch bestimmte Serviceleistungen anzubieten, doch entscheidend ist das Preis-Leistungsverhältnis. Ich bin natürlich immer froh über die Weiterarbeit mit langjährigen Partnern. Da kennt man sich und da ist die Arbeit leichter“.*

Insgesamt wird bei allen Betrieben des Ernährungsgewerbes eine Tendenz zum Einzelkämpfertum konstatiert und lediglich eine partielle Zusammenarbeit zwischen Betrieben der gleichen Produktionsstufe, d.h. zwischen Gastronomen, Hoteliers und

Restaurantbesitzern aber auch Händlern und Lebensmittelherstellern festgestellt. Eine Ausnahme bildet das im Folgenden genannte touristische Netzwerk im Sport- und Radtourismus.

**Person, weiblich 2:** *„Auf bestimmten Ebenen gibt es sicherlich eine Zusammenarbeit; wenn ich für eine Gruppe etwas organisiere, sprich Fahrrad und Paddelboote, oder auch Kahnfahrten, da sicherlich schon. Wenn ich zum Beispiel Gruppen habe und aus dem Nachbarhotel Zimmer dazubuchen muss. Aber untereinander, unter den Hotels eher weniger. Das beschränkt sich eher. Sonst kocht jeder sein Süppchen, leider“.*

#### Tourismus

Eines der befragten touristischen Unternehmen hat zusammen mit Partnern ein regionales Netzwerk im Sport- und Radtourismus aufgebaut. In einem Netzwerk haben sich 20-30 Hoteliers mit Radverleihern, Gastronomen und Reiseveranstaltern zusammengetan und bieten Radwanderrouen im Spreewald, in der Lausitz und in der Grenzregion zu Polen an. Das Radreisepartnernetzwerk bietet Touren an, wie z.B. die Tour Grenzenlos über Polen oder eine Tour de Spreewald oder den Fürst-Pückler-Radweg. Die Reisen können pauschal für Individualisten oder als Gruppenreisen gebucht werden. Die Organisation übernimmt das Radreiseunternehmen als Netzwerk, dem u.a. rund 25 Hoteliers und Gastronomen, 12 Reiseveranstalter, Mitglieder von Radsportclubs, 3 Fahrradvermieter bzw. Servicestationen und 2-3 Betriebe zur individuellen Kundenbetreuung angehören. Marketingpartner des Netzwerkes ist der Tourismusverband Spreewald, der Tourismusverband Niederlausitz, die TMB Brandenburg und die CMT als lokale Vertriebsorganisation.

**Person, männlich 15:** *„Wir haben mit der Gründung der Radakademie Spreewald-Lausitz den Ruf als Marktführer. Der Gott sei Dank da ist, weil der allgemeine Tourismus in den letzten Jahren sehr rückläufig war. Wir haben ein Netzwerk aufgebaut, mit 20-30 anderen Hotels, mit Radverleihern und allem was da ringsherum zu dem Geschäft dazugehört und das auch mit Reiseveranstaltern vernetzt, so dass da tatsächlich eine gut funktionierende Geschichte draus geworden ist“.*

Der Radwandertourismus hat für die Hoteliers den Vorteil fester Buchungen und zusätzlicher Belegung mit einer speziellen Klientel, aber auch den Nachteil, dass die Kunden täglich wechseln und damit mehr Aufwand getrieben werden muss. Es sind daher nicht alle Hoteliers am Radtourismus interessiert.

#### Traditionelles Handwerk

Bei den befragten Betrieben des traditionellen Handwerks bei Töpfern, Schuhmachern und Trachtenstickern stellt sich nach Auskunft der Befragten nicht mehr die Frage der

regionalen Kooperation mit Betrieben der vorgelagerten Stufe. Sie erklären, dass es in der Region Spreewald-Lausitz gar keine Möglichkeit mehr gibt Rohwaren wie Ton, Baumwolle oder Leder einzukaufen, weil regionale Hersteller bzw. Lieferanten gar nicht mehr existieren. Die Töpferin bezieht ihre Rohware, den Ton, beispielsweise v.a. aus Thüringen dem Westerwald. Sie beklagt, dass ostdeutsche Hersteller nach der Wende entweder aufgekauft wurden, oder aufgrund mangelnder Absatzmärkte die Produktion einstellen mussten.

**Person, weiblich 24:** *„Da ist kein regionaler Betrieb mehr, mit dem ich zusammenarbeite. Den Ton kaufe ich in Thüringen oder im Westerwald. (...). Ein Glasurenwerk hier im Spreewald bzw. der Lausitz gibt es nicht“.*

**Person, männlich 3:** *„Das Holz kommt aus dem hiesigen Umfeld des Spreewalds. Ich beziehe es über regionale Holzbetriebe. In der Region ist keine Lederherstellung mehr vorhanden. Die in Doberlug-Kirchhain gibt es nicht mehr. Ich beziehe Leder von Lederhändlern.“*

#### Bekannte regionale Marketinginitiativen

Regionale Marketinginitiativen unterstützen regionale Produktion, Handel und Absatz indem die Zusammenarbeit von regionalen Wertschöpfungsketten auf unterschiedlichen Produktionsstufen gefördert wird. Als bekannte regionale Marketinginitiative wird von einem Großteil der Befragten der Spreewaldverein mit seinen Spreewaldmärkten und der Dachmarke Spreewald benannt.

**Person, weiblich 12:** *„An regionalen Marketinginitiativen kenn' ich nur den Spreewaldmarkt“.*

**Person, männlich 11:** *„Es ist über den Spreewaldverein, über die Leadergeschichte gekommen, dass man sich da näher gekommen ist. Man tauscht sich mal aus, oder es wird angerufen“.*

**Person, männlich 3:** *„Als Betrieb muss man schauen und durchziehen und dann schauen, ob man sich in irgendein Netzwerk einbindet. Das Netzwerk des Spreewaldvereins, das haben wir im kleinen aufgebaut. Das heißt nicht, dass wir uns ausgrenzen. Aber unser Netzwerk besteht nach unseren Möglichkeiten. Alles andere, was man zuführen könnte, wie z.B. Ein-Euro-Jobber würde diesen Rahmen der gelebten Tradition, in dem Sinn, das man sich anbietet, zerstören. Oder man macht es auf der kommerziellen Schiene, holt sich viele Faktoren, baut ein neues, großes Haus. Das ist dann aber nicht mehr das Ursprüngliche, wofür man eigentlich lebt“.*

Von den befragten 30 Personen kennen 18 den Spreewaldverein. Die Dachmarke Spreewald mit ihrem Spreewaldlogo ist 28 von 30 befragten Personen ein Begriff. Die Marke Spreewald mit ihrem Logo erzielt damit einen hohen Bekanntheitsgrad unter den Unternehmen. Während 93% der deutschen Befragten die Dachmarke kennen, ist der Spreewaldverein als Zeichengeber weniger bekannt. Den Spreewaldverein kennt etwas mehr als die Hälfte der Befragten. Unter jenen, die den Spreewaldverein kennen sind Unternehmen aus Landwirtschaft (8 Betriebe), Gastronomie (2 Betriebe), Lebensmittelverarbeitung (4), Handwerk (2) und Handel (2). Zu den Betrieben, die den Spreewaldverein nicht kennen, zählen deutlich mehr Gastronomen/Hoteliers (7) und vereinzelte Handwerksbetriebe (1), Touristikunternehmen (1), Verarbeiter (2) und Händler (1). Dies deutet darauf hin, dass der Spreewaldverein sich unter den Unternehmen der Gastronomie noch bekannter machen kann, während vor allem die landwirtschaftlichen Betriebe und auch Lebensmittelverarbeiter den Spreewaldverein bereits kennen. In der Betrachtung der Bekanntheit des Spreewaldvereins ist auch erkennbar, dass die Befragten den Spreewaldverein umso weniger kennen, je weiter sie vom Spreewald entfernt ihr Gewerbe betreiben.

**Person, weiblich 4:** *„Das Spreewaldlogo funktioniert. Es ist eine etablierte Marke, die in gewisser Weise ihren Erfolg hat. Wo immer Sie in Deutschland hinfahren und erzählen, dass Sie aus dem Spreewald kommen, dann ist immer die Gurken und dieses Zeichen im Kopf der Menschen. (...). Es ist ein Zeichen, was einer Region ein bestimmtes Gesicht gibt, verwaltungsunabhängig. Eigentliche Probleme hat dieses Logo nicht. Es ist von daher eine Dachmarke, worunter Sie schlüpfen können. Gerade für Kleinstanbieter, die sich marketingmäßig nicht aufstellen können. Das ist schon gut“.*

**Person, männlich 13:** *„Das Spreewaldlogo ist das Mittel um Regionalität herzustellen. Das Logo ist über die Gurken deutschlandweit bekannt. So wurde beispielsweise im Münsterland, in Coesfeld, von der Weigel GmbH ein Messestand für den Spreewaldverein organisiert. Das Logo wird intensiv über die Tourismusmesse vermarktet. Es hat eine angenehme Regionalitätsangabe und spricht den Kunden an, ein nachgewiesenermaßen regionale Produkt in den Händen zu halten“.*

Elf der befragten Unternehmer gehören dem Spreewaldverein an. Diese doch recht hohe Zahl von Mitgliedern des Spreewaldvereins an der Gesamtzahl der Befragten mag sich daraus erklären, dass die Mitglieder des Spreewaldvereins aufgeschlossener gegenüber einer Befragung waren als jene Unternehmer, die dem Spreewaldverein ferner stehen. Insgesamt ergab sich bei der Befragung der Unternehmen für die Verfasserin der Eindruck,

dass innovative Unternehmen, eher einer Befragung positiv gegenüberstehen, also solche Unternehmen, wo die Routine im Vordergrund steht. Nach eigener Angabe der Unternehmer sind unter lediglich zwei der befragten 11 Unternehmen, die Mitglieder im Spreewaldverein sind auch Markeninhaber der Spreewaldmarke. Als Grund dafür, dass die Unternehmer ihre Produkte nicht sämtlich unter dem Spreewald-Logo vermarkten werden vor allem ökonomische Erwägungen und Unsicherheit über die Mehrerlöse durch die Marke genannt.

**Person, männlich 8:** *„Ich bin kein Markeninhaber vom Spreewaldlogo. Ich habe keine Absatzprobleme. Wozu soll ich dann Geld ausgeben? Für die kleinen Mengen, die über den Spreewaldverein vermarkten würde, da rechnet sich das nicht.“*

**Person, männlich 12:** *„Die Bedeutung des Logos, das wird sich für uns zeigen. Für den Kunden ist es positiv, weil er die Produkte hier kaufen kann und sicher sein kann, dass die Produkte von hier sind und dass es das Zeug nur hier gibt“.*

Der Spreewaldverein hat ein positives Image. Von denen Befragten, die den Spreewaldverein kennen, sind alle der Meinung, dass der Spreewaldverein eine wichtige Funktion einnimmt. Der Spreewaldverein steht für die Bewahrung der Natur im Spreewald. Mit dem Spreewaldverein wird insbesondere die Schaffung der Dachmarke positiv assoziiert. Für die befragten Mitglieder und Nichtmitglieder liegt die Bedeutung des Spreewaldvereins in seinem Engagement für die nachhaltige Entwicklung des Spreewalds. Drei der befragten Mitglieder des Spreewaldvereins haben zusätzlich die Rolle des Vereins als lokale Aktionsgruppe für die Entwicklung des ILE/LEADER Spreewald Plus Projektes hervorgehoben. Dies überrascht nicht, da nach Angabe des Vereins bis zum Jahr 2007 etwa die Hälfte der Mitglieder Träger von Leader-Projekten waren (GLES, 2007, 45).

**Person, männlich 3:** *„Der Spreewaldverein hat nicht nur eine Vermarktungsfunktion im finanziellen Sinne, sondern auch im ideologischen gesehen, das zu bewahren, was da war und nicht nur dem Kommerz freizugeben“.*

**Person, männlich 9:** *„Der Spreewaldverein hat eine Vermittlungsfunktion. Er soll vermitteln zwischen denen, die hier produzieren und denen, die letztendlich davon etwas haben sollen, die Konsumenten. Dazu haben wir den SpreewaldMARKT ja“.*

Unter den Mitgliedern des Spreewaldvereins sind auch jene, die insbesondere die Funktion des Vereins beim Aufbau der Franchisemarke SpreewaldMARKT hervorheben. Der Spreewaldverein ist Zeichengeber der regionalen Dachmarke für den Wirtschaftsraum Spreewald und Inhaber der Franchisemarke SpreewaldMARKT. Die Unternehmer beantragen und erhalten das Logo der regionalen Dachmarke, wenn sie bestimmte

Regionalitäts-, Qualitäts- und Umweltkriterien einhalten, die von einer neutralen Prüfstelle kontrolliert werden. Durch die Einhaltung der Kriterien soll das Vertrauen in Produkte und Dienstleistungen, die mit dem Logo der Dachmarke versehen sind, erhöht werden. Die zertifizierten Unternehmen sind tätig in der landwirtschaftlichen Rohstoffproduktion bis hin zur Lebensmittelveredelung. Um die integrierte und vernetzte Entwicklung aller Lebens- und Wirtschaftsbereiche im Spreewald weiter auszubauen, hat der Spreewaldverein e.V. eine Franchisekette mit dem Namen SpreewaldMARKT gegründet. Damit werden kleine- und mittelständische Unternehmen des Wirtschaftsraumes in ihrer Vermarktung im Spreewald und näherer Verbraucherzentren, wie beispielsweise Berlin, unterstützt und gleichzeitig, v.a. im Spreewald, neue Arbeitsplätze geschaffen.

Das Sortiment der Spreewaldmärkte und im Spreewald-Online-Shop besteht mehrheitlich aus Produkten, die nach der Zertifizierungsrichtlinie für die regionale Dachmarke Spreewald zertifiziert sind. Durch innovative Produkte mit Alleinstellungsmerkmalen, originellen typischen Verpackungen, kundenorientierten Abpackgrößen, Versandhandel und ständiger Sortimentserweiterung versucht der Spreewaldmarkt sich gegenüber Angeboten des konventionellen Lebensmitteleinzelhandels abzuheben. Die Unternehmen sehen im SpreewaldMARKT auch einen alternativen Absatzkanal, in dem sie ihre regionalen Produkte platzieren können und stellt für die Produzenten einen weiteren Absatzweg für regionale Produkte über einen Absatzmittler dar und ist für die Unternehmen eine Alternative zur teuren Listung im konventionellen Lebensmittelhandel. Die Vorteile einer solchen regionalen Marketinginitiative liegen auch in der gemeinsamen Bewerbung des Marktes.

**Person, weiblich 11:** *„Direkt in die großen Märkte wie Real und Marktkauf mit Produkten reinzukommen ist einmal sehr schwierig, weil alles zentral gelistet wird und es ist auch sehr teuer. Regionales hat da keine Chance. Grundsätzlich sind wir durch den SpreewaldMARKT gut aufgestellt. Man ruft sich an. Kompromisslos, unkompliziert. Ansonsten machen die Franchisenehmer die Vermarktung zusammen. Fast alle Franchisenehmer sind unsere Kunden. Wir waren Vorreiter und haben unsere Kunden preisgegeben. Wir haben den Prozess angestoßen, Herr Irlbacher hat dann die Verhandlungen weitergeführt. Wir vom Spreewaldverein, wir suchen ja nach wie vor nach Franchisenehmern, um unsere Produkte noch gezielter zu verkaufen. Marketing und Werbung ist teuer, aber man muss es machen, gemeinsam bestimmte Aktionen machen.“*

**Person, männlich 9:** *„Die Werbung ist sehr kostenaufwändig und die Margen im Frischgemüse sind sehr, sehr gering. Daher stehen uns sehr wenig Mittel zur Verfügung um*

*zu bewerben. Deswegen finde ich ja gerade dieses Unternehmen SpreewaldMÄRKTE sehr interessant, weil es zentral beworben werden kann und sich der Kunde den Markt aussuchen kann, in der Region in der er gerade ist“.*

Prinzipiell zeigen sich viele Spreewälder Unternehmen aufgeschlossen mit dem Spreewaldmarkt zusammenzuarbeiten. Gründe dafür noch nicht in der regionalen Marketinginitiative des Spreewaldvereins organisiert zu sein, liegen auch in den Organisationsstrukturkosten, denn die Mitglieder des Spreewaldvereins verpflichten sich Mitglieds- bzw. Lizenzgebühren zu zahlen.

**Person, männlich 9:** *„Wir haben die Spreewaldmärkte kreiert. Das sind Märkte, wo vorrangig Spreewaldprodukte angeboten werden und wo es ganz einfach einen Wiedererkennungswert gibt. Wenn der Kunde, der Tourist, in die Region kommt, dann weiß er ganz genau, dass er da original Spreewald-Produkte bekommt vom Landwirt, vom Handwerker, von wem auch immer. Für uns ist bloß wichtig, dass es in jedem Laden jetzt auch die gesamte Palette gibt. Das ist im Moment noch etwas schwierig. Dazu wird aber bis Ende des Jahres mit Fördermitteln ein großes Auslieferungslager aufgebaut, wo alle Spreewaldmärkte der Region und im Moment haben wir 6, es sollen aber 16 werden, wo diese Spreewaldmärkte ihre Ware her beziehen und dann auch die gesamte Palette im Angebot haben. Die Idee des Zentrallagers ist, dass alle die Ware dort hinbringen und von dort wird geordert oder nicht. Es müssen nicht alle einzeln beliefert werden“.*

**Person, weiblich 26:** *„Ich weiß nicht, ob uns die Spreewaldmarke noch weiter bringt. Ich weiß nicht, ob es das bringt. Da muss man Mitgliedsgebühren zahlen, da muss man Mitglied werden. Wir haben es bislang noch nicht gemacht. Wir arbeiten mit dem Spreewaldmarkt zusammen“.*

**Person, männlich 8:** *„Ich bin keine Markeninhaber vom Spreewald-Logo. Ich habe keine Absatzprobleme. Wozu soll ich dann Geld ausgeben? Für die kleinen Mengen, die ich über den Spreewaldverein vermarkten würde, da rechnet sich das nicht“.*

Auch die Motivationskosten nach Vertragsabschluss, und hier vor allem die Kontroll- und Überwachungs- und die Konfliktkosten sind ein Thema für die Befragten. Die Angst um möglichen Missbrauch des Spreewaldlogos auf Spreewälder Wochenmärkten bewegt Markeninhaber, denn dies könnte dazu führen, dass bestimmte Betriebe, unter dem Vorwand, dass die Exklusivrechte nicht mehr gesichert seien, nicht weiter kontinuierlich Markennutzungsgebühren an den Spreewaldverein zahlen. Außerdem sind einige der Meinung, dass Berliner Händler und polnische Händler auf diesen Wochenmärkten stünden, die das Spreewaldlogo missbräuchten., d.h. sie bezögen ihre Ware nicht aus dem

Spreewald, verkauften diese aber unter dem Logo auf den Märkten. Markeninhaber fordern daher eine Verstärkung der Kontrolle jener Produkte, die unter dem Spreewaldlogo vor allem auf Wochenmärkten verkauft werden, um den angeblichen Missbrauch der Markennutzung einzudämmen. Andere Befragte sehen in der Verfolgung von Markenmissbrauch keine Gefahr, sondern fordern den Spreewaldverein auf, den Hinweisen auf einen möglichen Missbrauch der Marke weiterhin penibel nachzugehen und öffentlichkeitswirksam zu sanktionieren. Dafür fordern sie eine angemessene Personalausstattung. Zudem wenden sich einzelne Unternehmer an die Marktleiter der kommunalen Ordnungsämter mit dem Petitum, fahrende Händler gegenüber den eigenen, landwirtschaftlichen Erzeugern nicht zu bevorzugen.

Fakt ist, dass die Qualitätsgarantie für Produkte der Marke Spreewald auf der Zertifizierung der Marke und einer Markenpflege beruhen, die die regelmäßige Überprüfung von Nutzern und Leistungsparametern beinhaltet. Sobald ein Hinweis auf einen Missbrauch vorliegt, entscheidet, zunächst des Eilbedarfs wegen, der Vorstand über die Vorgehensweise; der Vorfall wird aber auch in der nächsten Sitzung des Markenbeirats behandelt. Der Spreewaldverein geht sofort aktiv gegen den gemeldeten Markenverstoß vor. Die Produkte die fälschlich unter dem Namen des Spreewaldlogos vertrieben werden, werden fotografiert und dokumentiert. Der Händler wird aufgefordert eine strafbewährte Unterlassungserklärung zu unterschreiben und eine Geldbuße in Höhe mehrerer Tausend Euro zu entrichten. Ist er dazu nicht bereit, wendet sich der Spreewaldverein umgehend an das Amtsgericht. Der Spreewaldverein arbeitet dazu bereits seit Jahren mit einem Patentanwaltsbüro zusammen. Nach Aussage des Experten liegen im Jahr 2012 dem Spreewaldverein keine Meldungen über missbräuchliches Verhalten Einzelner vor.

*„Wir haben schon einmal gegen die Firma Kühne und den Lebensmitteleinzelhandel geklagt und gewonnen. Bisläng haben wir auch immer aufgrund unserer starken Position vor Gericht Recht bekommen. [...] Dennoch sagt uns immer wieder jemand, dass er z.B. gerade in Hamburg war und dort beispielsweise auf einem Markt original Spreewälder Gurken verkauft werden. Ich will daher nicht leugnen, dass es Markenmissbrauch geben könnte. Doch können wir nicht gleichzeitig in ganz Deutschland auf allen Märkten sein, um gegen angebliche Markenrechtsverletzungen vorzugehen. Doch insbesondere im Spreewald, dort wo es augenscheinlich wird, dort gehen wir sofort vor und greifen radikal durch“,* erklärt dazu der Geschäftsführer des Spreewaldvereins Lutz Habermann (HABERMANN, Mündliche Mitteilung, 2012).



Nach Auffassung der Verfasserin dieser Arbeit kann auch zur Verwirrung um einen angeblichen Markenmissbrauch beitragen, dass es Spreewälder Produzenten erlaubt ist, für Drittfirmen zu produzieren, sofern die Produkte auch tatsächlich aus der Herkunftsregion des Spreewalds stammen und den Prüf- und Qualitätskriterien des Spreewaldvereins standhalten. Diese sog. Gestattungsproduktion kann dazu führen, dass Drittfirmen, die nicht aus dem Spreewald stammen, in diesem besonderen Falle auch mit der Spreewälder Herkunft werben dürfen. Dieser Sachverhalt ist vielen Außenstehenden allerdings nicht bekannt. Darüber hinaus gilt es die Bedenken und Ängste der Unternehmer ernst zu nehmen. Sie sollten ein steter Auftrag an die Mitglieder des Spreewaldvereins und deren Vorstand sein, weiterhin alle zur Verfügung stehenden Mittel auszuschöpfen, um Markenrechtsverstöße zu ahnden. Dazu gehört eine ausreichende Personaldecke ebenso wie präventive Maßnahmen kontinuierlicher Produktkontrolle; die jährliche Zertifizierung mit der entsprechenden Entscheidung über die Verlängerung des Markennutzungsvertrages oder seine Beendigung, bis hin zum Einsatz aller gebotenen juristischen Mittel im Falle von tatsächlich eintretenden Markenrechtsverletzungen. Damit war der Spreewaldverein bereits in der Vergangenheit erfolgreich und wird es sicherlich auch in Zukunft sein.

**Person, männlich 7:** *„Sanktionieren muss der Spreewaldverein. Es sind ja schon Mustersachen gelaufen, wie z.B. gegen Thomy. Aber nicht nur bei den großen auch bei den kleinen muss etwas passieren, ansonsten passiert es, wie es die Konservenbetriebe jetzt gemacht haben. Warum soll ich für das Spreewaldlogo bezahlen, wenn ich da keine Exklusivrechte habe“.*

**Person, männlich 9:** *„Da bräuchten wir mehr Rückendeckung von den kommunalen Vertretern, wenn wir Missbrauch des Spreewaldlogos auf den Wochenmärkten bemerken. Wir sprechen die Händler an im Sinne von Chancengleichheit. Aber wenn jetzt ortsansässigen, produzierenden Landwirten der Zugang zum Wochenmarkt verweigert wird, wenn nur der Wiederverkäufer im Sinne von Händler auf den Wochenmärkten sind, dann müssen wir natürlich auf die Barrikaden gehen und das haben wir auch schon erfolgreich gemacht. Da brauchen wir die Rückendeckung von kommunalen Vertretern. Der Marktleiter sagt, wir müssen alle reinlassen. Aber wenn das ein Markt in Lübbenau ist, dann hat doch der als erste das Recht seine Waren anzubieten, der aus der Gemeinde Lübbenau kommt, weil er dort produziert. Da sagen die, nein, der Markt ist voll. Wir haben auch internationale Anbieter. [...] Wer hier produziert, sollte auch hier auf den Markt kommen. Aber wir merken, dass immer verstärkter sehr viel Wiederverkäufer auf die*

*Märkte kommen, die die Ware nicht von hier beziehen, aber unter dem Logo verkaufen und aus dem Ausland, eben aus Polen hier stehen und Gemüse verkaufen“.*

**Person, weiblich 11:** *„Die Kontrolle der Marke muss verstärkt werden, der muss ein größeres Augenmerk geschenkt werden. Ansonsten wird das unterwandert, unterlaufen und nicht mehr vom Produzenten getragen“.*

**Person, männlich 21:** *„Spreewald ist eine positiv belegte Marke. Es darf nicht irgendetwas gemacht werden, dass diese Marke Schaden bekommt und im Moment habe ich den Eindruck, dass sie Schaden bekommt“.*

**Person, männlich 29:** *„Ich gehöre nicht zum Spreewald. Es gibt da allerdings einen Kollegen, der manchmal auch bei mir aufkauft, wenn er nicht genug Ware hat. Ich ärgere mich über diesen Kollegen, weil der unter der Marke Spreewald meine Ware absetzen kann und ich nicht“.*

Ein Zentrallager des Spreewaldmarktes wurde in Vetschau gebaut, um die Logistik zu vereinfachen und Kosten zu senken. Im Lager werden alle Produkte gelagert, die weitervertrieben werden. Das Zentrallager ermöglicht die Lagerhaltung und erleichtert dem Franchisenehmer die Bestellung. Per Fax oder Internet gehen die Bestellungen raus und werden per Spedition ausgeliefert. Durch Sammelbestellungen können die Kosten der Auslieferung gebündelt und verringert werden.

**Person, männlich 9:** *„Zurzeit holen wir für unseren Spreewaldmarkt die Produkte selber aus der Region. Wir holen die Produkte, sofern die Anbieter sie nicht selber bringen können in unseren Spreewaldmarkt. Das Gelieferte ist für uns überschaubar. Wir haben noch längst nicht die gesamte Palette dabei. Allein bei den Gurken gibt es 12 Konservenbetriebe und drei haben wir nur. Wir möchten aber gerne die gesamte Palette anbieten, weil die Geschmacksvielfalt dann auch da ist. Jeder soll sehen, wie viele Konservenbetriebe mit der Einlegegurke beschäftigt sind. Und jeder soll seinen Favoriten finden. Es soll zurzeit an die hundert Produkte von Spreewald zertifizierten Produkten geben, aber wenn wir 30 haben, dann haben wir viel“.*

**Person, männlich 9:** *„Wir wollen versuchen, unsere Vermarktung ab Hof weiter zu steigern. Wir hatten jedes Jahr eine Steigerung von 100 % jedes Jahr. Irgendwann haben wir ein Limit erreicht, wo wir sagen werden, jetzt müssen wir dieses Level halten. Wir haben unseren Hofladen am 8.6.07 eröffnet und sind jetzt SpreewaldMARKT“.*

Eine Regionalmarke braucht auch Promotoren, die regional und überregional bekannt sind und die Region und die Marke bewerben. Hier wird von vielen der Befragten die Person

des „Spreewaldkochs“ Peter Franke als Promotor und Botschafter der Region Spreewald genannt.

**Person, weiblich 2:** *„Ganz viel macht der Spreewaldkoch Franke. Dadurch, dass er sehr viele Schaukochen macht, trägt er sehr zur Vermarktung der Region bei“.*

**Person, weiblich 26:** *„Wir haben einen Koch hier, den Spreewaldkoch Peter Franke, der macht für uns Schauveranstaltungen mit. Er macht Schauvorführungen im Kochen. Der bringt auch selbst den Erwachsenen das Kochen wieder erst einmal zurück, zeigt, was man alles machen kann mit einer Mohrrübe, mit Sellerie, mit Porree. Der schnibbelt das alles vor den Augen der Leute in einen Wok rein, mit ein ganz bisschen Öl. Er macht dann entweder von uns einen Apfelwein rein oder einen Kürbisnektar und dann sagt er, probieren Sie und die Leute sind total begeistert. Und damit stellt er sich überall hin. Er war schon bis in Ministerium hoch mit Schauverkostungen“.*

**Person, weiblich 20:** *„Es ist erstaunlich, wo dieser Mensch überall unterwegs ist und für den gesamten Spreewald eigentlich wirbt. Auch uns als kleinen Kräutergarten nimmt er auf faire Art und Weise mit, indem er auf uns hinweist, Infomaterial auslegt, in dem er in seinen Speisen unsere Kräuter verwendet und auch konkret darauf hinweist, so dass eine gewachsene Kooperation entstanden ist. Das ist ganz schön, weil so etwas auf ganz anderen Füßen steht, als wenn es aufgestülpt wurde (...). Er arbeitet auch eng mit Landwirten zusammen. Das steht auch in seiner Speisekarte. Es ist sehr, sehr schön, wie alles in Frankes Speisekarte aufgearbeitet ist. Der Besucher kann, während er auf sein Essen wartet, dort in der Karte lesen, was denn aus der Region herkommt, wie es angebaut wird, wie es verarbeitet wird. Welche Partner mit ihm zusammenarbeiten. Das ist eine gute Basis, auf der man verlässlich zusammenarbeiten kann. Wir hätten es gerne gesehen, wenn andere Partner mit ins Boot gestiegen wären.“*

**Dazu Person, männlich 21:** *„Ich habe den Brandenburger Arbeitskreis der Brandenburger Landpartie gegründet. Wir waren immer Gebende. Man macht das auch gerne. Nur, wenn du immer Lokomotive bist und immer selber einheizen musst und die anderen sich nur anhängen und nichts dafür tun und dumm rumquatschen und zerreden alles. Ja, ich bin für manche Kooperation, schließe mich nun aber auch aus, mache nur noch mit denen, die wollen. Das ist ein anderes Herangehen, bleibe ich, wahrscheinlich Altersweisheit“.*

Um weitere Erkenntnisse hinsichtlich der Gründe für ein Engagement in regionalen Marketinginitiativen zu gewinnen, wurden die Unternehmer detaillierter hinsichtlich der

Vorteile, die betriebliche Kooperationen bringen, befragt. Die folgende Tabelle stellt das Ergebnis dar:

Tabelle 16: Vorteile von Kooperationen

Durch die Kooperation mit anderen Unternehmen ...	Aussage stimmt	Aussage stimmt nicht	Verhältnis Zustimmung zu Ablehnung
<b>können höhere Preise durchgesetzt werden</b>	„Beim gemeinsamen Einkauf können bessere Preise erzielt werden“.	„Für qualitativ hochwertige Ware kann ich auch ohne Kooperation ein höherer Preis erzielen“.	unentschieden
<b>habe ich mehr Einkäufer und Aufkäufer zur Auswahl</b>	„Das trifft v.a. für die Zutaten zu“.	„Auswahl habe ich auch ohne Kooperation i.e.S.“.	unentschieden
<b>kann ich Kunden an Partner empfehlen, wenn ich selbst ausgelastet bin</b>	„Das stimmt bei Ausbuchung. Dann versuche ich in der Umgebung noch Zimmer ranzukriegen“.	-	Zustimmung
<b>bekomme ich Neukunden durch die Empfehlung anderer Partner</b>	„Doch schon“.	„Ist noch nicht passiert“.	unentschieden
<b>lohnt sich Qualität wieder</b>	-	„Die Qualitätsanforderungen sind sehr hoch, wir müssen die eh bedienen“	Ablehnung
<b>hat mein Betrieb Kosten eingespart</b>	„Das Marketing, das ist eine Sache, die funktioniert im Netzwerk“.	-	Zustimmung
<b>werden regionale Wertschöpfungskreisläufe für die ganze Region spürbar in Gang gesetzt</b>	„Wir sind dabei“.	-	Zustimmung
<b>erhalte ich mehr Informationen über den regionalen Markt</b>	„Trifft zu“.	-	Zustimmung
<b>kann ich meine Leistungen durch Verträge absichern lassen</b>	„Habe ich mehr Sicherheit bei den Verträgen“	„Wir arbeiten eh mit Verträgen“.	unentschieden
<b>habe ich Vorteile bei der Vermarktung meines Betriebes</b>	„Dann brauche ich mich nicht selber hinstellen und spare	-	Zustimmung

	<i>Zeit“</i>		
<b>kann ich benötigte Ware flexibel und schnell nach Bedarf zukaufen</b>	<i>„Im Bereich Radvermietung trifft dies schon zu“.</i>	<i>„Ist eh kein Problem“</i>	unentschieden
<b>kann ich schneller mit meinen Geschäftspartnern kommunizieren</b>	<i>„Kommunikation ist kein Problem, übers Telefon geht es schnell und zuverlässig“</i>	<i>„Dazu brauche ich keine Kooperation, das geht auch so“.</i>	unentschieden
<b>kann ich mich eher auf meine Geschäftspartner verlassen</b>	<i>„Das trifft voll zu in Bezug auf die Qualität, vor allem bei der Lieferung“</i>	<i>„Das Netzwerk schafft nicht mehr Vertrauen“</i>	unentschieden
<b>trägt die Geschäftsstelle dazu bei, die Verbraucher über die Vorzüge unserer regionalen Herstellung zu informieren</b>	<i>„Ja sicher“.</i>	-	Zustimmung

Quelle: Eigene Erhebung

Nach Meinung der Unternehmer liegen die wichtigsten Vorteile einer regionalen Kooperation darin, dass regionale Wertschöpfungskreisläufe spürbar in Gang gesetzt werden können. Dort wo eine regionale Marketinginitiative mit eigener Geschäftsstelle existiert, trägt diese dazu bei über die Vorzüge regionalen Marketings zu informieren, leistet Aufklärungsarbeit im Sinne regionalen Marketings. Die Unternehmer stimmen auch darin überein, dass sie ihnen Kooperationen Vorteile im betrieblichen Marketing bringen. Auch werden in Kooperationen mehr Informationen über den regionalen Markt ausgetauscht.

Mehr als 60% der Befragten sind der Ansicht, dass sie in einer Kooperation Kosteneinsparungen im Bereich der Koordinationskosten und Motivationskosten im Vergleich zu einer marktlichen oder hierarchischen Organisationsform erzielen können. Das Ergebnis der Befragung zu Koordinationskosten stimmt somit mit den theoretischen Vorüberlegungen überein. Mitglieder in einer regionalen Vermarktungsinitiative haben im Bereich der Geschäftsanbahnungs-, Vertrags-, Absicherungs- und Durchsetzungskosten weniger Gesamtkosten. Die Transaktionsmehrkosten im Bereich von Koordinations- und Motivationskosten werden durch den monetären Nutzen bei Transaktionen überkompensiert. Die Kooperationspartner sind eingebunden in ein Netzwerk und haben in der Geschäftsstelle der Initiative Ansprechpartner, die Kontakte auf gleicher Stufe oder zu

vor- oder nachgelagerten Betrieben vermitteln und bei der Vermittlung von Personal oder bei gemeinsamen Projekten behilflich sind.

**Person, weiblich 7:** *„Ich halte die Augen offen, versuche Kontakte zu knüpfen und die Ware zu vertreiben und in unseren Laden zu bringen. Zusätzlich gehen wir natürlich übers Internet. Das ist mit die wichtigste Plattform geworden, auch wenn noch nicht jeder eine Seite hat“.*

**Person, männlich 8:** *„Beim Spreewaldverein, da ist das wichtigste der Austausch. Ich erhalte Informationen, höre, wie andere denken. Das ist gut. Da kann man das ein oder andere Projekt zusammen angehen“.*

**Person, weiblich 4:** *„Früher sind wir einfach losgezogen und die roteste Erdbeere, die am schönsten aussah, war i.d.R. auch die Beste. Heute sind die alle so etwas von hochgepöppelt auch in der Züchtung, dass die roteste Erdbeere nicht mehr die beste Erdbeere ist. Der reine Augenschein langt nicht mehr. Im Vorfeld heißt das aufspüren, reden, kennenlernen, besuchen vor Ort, nicht nur einmal besuchen, sondern immer wieder“.*

Betrachtet man die einzelnen Kostenarten im Detail, so zeichnet sich ein noch differenzierteres Bild. Die Verhandlungs- und Einigungskosten, die bei der Beurteilung und Auswahl geeigneter Netzwerkpartner entstehen, sind dann doch nicht für alle in der Kooperation vorteilhafter als das Make, die Integration der Wertschöpfungskosten in das eigene Unternehmen oder das Buy, sowohl was die Auswahl der Marktpartner als auch das Profitieren von deren Tätigkeiten ist. Es gibt Unternehmer, die der Meinung sind, dass sie durch Kooperationen mehr Ein- und Aufkäufer zur Auswahl hätten, während andere sagen, dass ohnehin genügend Betriebe auf dem freien Markt zur Verfügung stünden. Die Erfahrungen hinsichtlich des Nutzens der Kooperation sieht beispielsweise im Hinblick auf Neukunden so aus, dass nur ein Teil der Betriebe von ihren Kooperationspartnern profitiert haben.

Auch hinsichtlich eines vermeintlichen Vorteils bei der Absicherung von Verträgen innerhalb von Kooperationen ergibt sich ein differenziertes Bild. Viele Unternehmer sagen, dass sie ohnehin feste Abnehmer hätten oder „eh mit Verträgen arbeiten“ und damit sich für sie kein besonderer Vorteil bei Absicherungen ergibt. Andere wiederum betonen die gute Zusammenarbeit durch Handschlag besiegelt und ohne schriftliche Verträge bei Partnern in und außerhalb regionaler Marketingkooperationen. Die Vertrags- und Absicherungskosten sind also nicht für alle Kooperationspartner in Kooperationen geringer als bei den alternativen Lösungen.

**Person, weiblich 20:** „Es ist eine mündliche Absprache. Schriftlich haben wir nichts gemacht. Ich habe auch gesagt, dass ich es aus dem Grund nicht schriftlich haben will, weil es verbindlich ist. Das soll nicht heißen, dass ich nicht verbindlich sein möchte, aber es ist einfach so, dass wir witterungsbedingt viele Kapriolen haben. (...). Franke sieht das auch ein. Er sagt, ich hole in erster Linie von euch und wenn ihr es nicht liefern könnt, die null-acht-fünfzehn Kräuter machen ja auch ein paar Gemüsebauern so nebenbei, wie Schnittlauch, Petersilie, dann hole ich es mir halt dort her. Da weiß ich allerdings, dass synthetischer Dünger dran ist. Bei euch ist nur organischer Dünger dran“.

**Person, weiblich 26:** „In der Hochsaison haben wir Probleme Flaschen herzukriegen. Wenn wir keinen Vertrag hätten, hätten wir noch nicht einmal bis zum Ende der Saison Flaschen beziehen können. Wenn man den Vertrag nicht hat, dann kriegt man keine Flaschen. Wenn der Vertrag erfüllt ist und wir brauchen mehr, weil ja vielleicht mehr Obst auf dem Hof ist, dann sagen die, tut mir leid, wir haben schon geliefert. Das geht uns aber nicht alleine so, das geht allen Abfüllern so.“

**Person, weiblich 24:** „Wenn ein größerer Auftrag kommt, dann mache ich das schriftlich. Schriftliche Verträge sind einfach so üblich. Das ist jetzt nicht aus Misstrauen heraus. Da werden die Konditionen geklärt und dann kann man danach arbeiten und dann ist das für beide Parteien in Ordnung“.

**Person, weiblich 30:** „Nein. Was wollen Sie auch für Verträge machen. Es gibt die Aufträge und die haben eine Stornofrist bis 4 Wochen vor dem Auftrag. Bis dahin können die ohne weiteres stornieren. Eine Art Sicherheit haben Sie nicht. Wenn 4 Wochen vorher der Bus nicht so gut gebucht ist, dass die Gruppe fahren kann, dann fällt die Gruppe raus. Manchmal wird noch gebeten zu verlängern, aber es entstehen ja Stornogebühren. Wenn sie die weiterleiten, dann bucht er das nächste Jahr nicht mehr bei ihnen. Bei den Hotels ist das anders, da steht es ja auch in dem Vertrag drin, bis zu dem Tag so viel Stornokosten, bis zu dem Tag so viel Prozent. Jetzt zu Ostern haben auch einige angeklingelt und gesagt, können wir nicht noch eine Woche verlängern, der Verkauf läuft so schlecht. Aber spätestens wenn sie Pfingsten nicht kommen, dann wird sicherlich eine Rechnung fällig. Aber wie gesagt, ob der Kunde dann noch mal kommt, das ist die Frage. Eine Sicherheit gibt es nicht, nein. Sie haben eine 90% Sicherheit, wenn ein Verein bucht. Denn Vereine kommen in der Regel immer. Sie haben eine Sicherheit, wenn sie eine Tagung haben, wo sie den Vertrag wirklich schon vorher fertig machen, hin- und herschicken, aber die Gruppen, das ist schwierig. Deswegen sage ich, sie können heute nicht sagen, wie das Jahr wird. Davon zu leben ist nicht einfach“.

Das Gleiche gilt für Geschäftsanbahnungskosten, wie Such- und Kommunikationskosten, wobei hinzu kommt, dass die Befragten erklärten, dass die Höhe der Suchkosten und Kommunikationskosten im Zeitalter moderner Kommunikationsmittel wie Internet und gesunkener Telekommunikationskosten stark gesunken sind und daher als Kostenfaktor nicht mehr eine so große Rolle spielen. Dennoch sind Koordinationskosten vor Vertragsabschluss ein zu berücksichtigender Kostenfaktor und umso bedeutender für jene Betriebe, die Wettbewerbsvorteile durch den Verkauf regionaler Produkte erzielen, die noch nicht bei Wettbewerbern gelistet sind.

**Person, männlich 21:** *„Wir sind über Jahrzehnte in der Summe konstante Partner. Das ist eine außerordentlich wichtige Sache. Wir wechseln unsere Partner nicht. Wir bleiben im Geschäft konstant. Ich wüsste nicht, wo wir irgendwo mal jemand austauschen. Wir fighten um die Sache. Aber ich glaube schon, in der Konstanz liegt die Größe“.*

Während einige Partner mit der Flexibilität und Zusammenarbeit von Partnern gute Erfahrungen gemacht haben, so sehen andere Unternehmen keinen Unterschied zwischen der Leistung von Kooperationspartnern und Nicht-Kooperationspartnern. Deutlich höhere Motivationskosten nach Vertragsabschluss durch Partner, die nicht in Kooperationen organisiert sind, können sich nicht ableiten lassen. Auch in der Frage nach dem Vertrauen von Kooperationspartnern sehen viele Unternehmer keinen erkennbaren Vorteil einer Kooperation. Schließlich gibt es im Hinblick auf das Durchsetzen höherer Preise durch regionale Kooperationen genauso viele Unternehmer, die der Meinung sind, dass sie auch ohne Kooperation für qualitativ hochwertige Ware einen höheren Preis erzielen können.

**Person, männlich 21:** *„Wir empfehlen zu 100% Kunden an unsere Partner weiter, wenn wir ausgelastet sind. Das machen wir mit den Betten. Das ist aber ein Credo, wie sie dem Spreewaldgast entgegentreten. Wenn ich kein Bett und kein Restaurantplatz habe, dann schäme ich mich, dann muss ich helfen, dass irgendwo ein anderes Bett bekommt. Auch wenn ich keinen Gastronomieplatz habe, dann rufe ich auch an und helfe ihm. Wenn ich kein Fahrrad habe, das Gleiche. Da muss man auf der Seite des Gastes stehen. Das kommt in der Regel wieder. (...). Kundenbindung heißt auch, wenn du nicht hast oder ausverkauft bist, den anderen zu helfen. Und wir sagen auch, wenn du die Linde hier nicht kaufen willst, geh dorthin, geh nach Körös, kauf da“.*

**Person, weiblich 24:** *„Die Zusammenarbeit klappt ganz gut mit den Hotels. Die schicken auch in der Winterzeit, wenn sie selber weniger Aktivitäten haben, die Fastengruppen hierher, um mal beim Töpfern zuschauen zu lassen. Die allermeisten Hoteliers sind daran interessiert, dass die Gäste möglichst viel Abwechslung haben, dass sie auch andere*



*Angebote außer Kahnfahren und Fahrradfahren nutzen können. Da braucht es keine engere Zusammenarbeit“.*

Als nicht zutreffend bezeichnen die Unternehmen den Zusammenhang zwischen Qualität und Kooperation. Kooperationen führen tendenziell dazu, dass der Qualitätsaspekt mehr betont wird. Dass dadurch aber zwangsläufig insgesamt die Waren eine größere Qualität hätten, wird von den Unternehmern in dieser Absolutheit verneint. Die Qualitätsanforderungen des Marktes sind ohnehin sehr groß. Wenn Leistungen nicht erbracht werden und es zur Beschwerde von Kunden kommt werden Produkte, Produktgruppen und einzelne Betriebe sehr schnell auf den Prüfstand gestellt.

**Person, männlich 21:** *„Kooperationen helfen Qualität in den Vordergrund zu stellen. Wenn es um die Qualität der Ware geht, dann geht es gar nicht anders. Wenn es um Qualität im Zusammenwirken in bestimmten Organisationen geht, dann habe ich ein gespaltenes Verhältnis. Ich bin aus dem Tourismusverband Spreewald ausgetreten, ich bin überall ausgetreten, weil die Lesart und der Umgang, da sind wir einfach zu verschieden. Mich hat in dieser Region noch keiner gefragt, ob er mir helfen kann, damit mein Geschäft besser läuft. Ich habe eher den Eindruck, es wird so viel gemacht, dass mein Geschäft nicht läuft. Statt miteinander, gegeneinander. Gerade im Amtsbereich und die eigene Gemeinde ist tourismusfeindlich. Wir bräuchten ein paar mehr Parkplätze. Hier ist jeder Gast zu viel. Da ist dieser Neidfaktor. Es wird nicht die Leistung honoriert, die die Mannschaft bringt. Es wird irgendwo was gesucht, was nicht sein kann. Statt stolz zu sein, einen so erfolgreichen Mann und Botschafter für die Region zu haben, ist das Gegenteil der Fall. Das Gegenteil ist der Fall. Und da nehme ich auch den Spreewaldverein nicht aus. Die sind auch nicht Dienstleister für dich, wie 's besser geht. Das hat nichts mit mir zu tun. Die haben eine ganz andere Aufgabe, wenn sie in ihrer Satzung nachgucken. Und das finde ich unfair den Partnern gegenüber“.*

**Person, weiblich 30** *„Mit der Qualität meiner Geschäftspartner bin ich zufrieden, sonst würde ich die wechseln. Das wissen die Partner aber auch. Wenn die Kahnfahrt und das anschließende Mittagessen nicht passen, dann können wir uns als Gästeführer den ganzen Tag anstrengen; die Gruppe ist im Minus. Das können wir uns ein, zwei Mal erlauben und dann sind die weg. Also, das haben wir auch schon gemacht. Wir haben auch schon Partner gewechselt. Auch Kahnfährmänner. So, wie die uns wechseln würden, wenn es nicht passen würde, so machen wir es auch“.*

Es bleibt festzuhalten, dass in einer Kooperation die Transaktionskostenvorteile die Transaktionskostennachteile überkompensieren müssen. 80% der Befragten schreiben

Kooperationen positive Wirkungen zu. Insbesondere die Betriebe aus dem Tourismus, die Betriebe des Nahrungsmittelgewerbes und der Landwirtschaft schätzen Kooperationen positiv ein. Die Einschätzung wird weniger durch Betriebe des Lebensmitteleinzelhandels und dem traditionellen Handwerk geteilt, was daran liegen mag, dass in diesen Branchen weniger Kooperationen existieren. Mehr als 70% der Befragten sind der Meinung, dass durch Kooperationen mit anderen Unternehmen regionale Wertschöpfungskreisläufe spürbar in Gang gesetzt werden. Bei der Frage nach den Transaktionskostenreduzierungen durch Kooperationen bei den einzelnen Kostenarten wird das Bild differenzierter. Die Befragten schätzen die Transaktionskosten, die ihnen durch Transaktionen mit Partnern entstehen, für genauso hoch ein, wie Transaktionskosten, die mit Nicht-Partnern anfallen. Eine eindeutige Aussage über die Wirkrichtung von Kooperationen, dass sie kostensparender als ihre Alternativen sind, lässt sich somit zunächst nicht treffen.

Fazit:

Die bekannteste regionale Marketinginitiative ist der **Spreewaldverein**, der in der Region ein positives Image genießt. 93% aller Befragten kennen die Dachmarke Spreewald; 60% allerdings lediglich den Markeninhaber, den Spreewaldverein. Die Bekanntheit nimmt umso mehr ab, je weiter der Unternehmenssitz vom Spreewald entfernt ist. 80% der Befragten schreiben **Kooperationen positive Wirkungen** zu. Mehr als 70% der Befragten sind der Meinung, dass durch Kooperationen mit anderen Unternehmen regionale Wertschöpfungskreisläufe spürbar in Gang gesetzt werden.

- Die Bekanntheit des Spreewaldvereins ist besonders groß unter den **Landwirten** und Betrieben des **Lebensmitteleinzelhandels**. Unbekannter ist der Spreewaldverein bei **Gastronomen und Hoteliers**.
- Die Betriebe aus **Tourismus, Nahrungsmittelgewerbe und Landwirtschaft** schätzen Kooperationen positiv ein. Die Einschätzung wird weniger durch Betriebe des **Lebensmitteleinzelhandels** und dem **traditionellen Handwerk** geteilt.

## 7.2 Transaktionsatmosphäre

Die Grenzen von Kooperationen liegen dort, wo die Transaktionsatmosphäre und die Beziehungen zwischen den Transaktionspartnern es nicht (mehr) zulassen, dass gemeinsam gestaltete, spezifische Aktionen durchgeführt werden, dass sich die Partner in einem abgestimmten Verhalten dabei unterstützen und gemeinsam monetäre, physische oder soziale Investitionen geleistet werden, auch wenn es gewünscht wäre. Im schlimmsten Fall ist die Bereitschaft zur Transaktion nicht (mehr) gegeben. Entweder findet eine Transaktion

gar nicht erst statt, oder kurzfristige Geschäftsbeziehungen werden gelöst bis zum dem Fall, dass langjährige, funktionierende, „gute“ Geschäftsbeziehungen aufgelöst werden. Gute Geschäftspartner werden beispielsweise wie folgt definiert:

**Person, weiblich 30:** *„Gute Geschäftspartner sind für uns, sind nicht unbedingt die, die über den Preis gehen. Wenn er uns jetzt seinen Kahnfahrtpreis nennt, dann wird der gleich weitergeleitet. Wir verdienen auch nichts dran. Wir nehmen auch keine Kopfgelder. Partner sind für mich richtige Partner, wenn der Hafen, mit dem für fahren, ganz simple Sachen, mal einen Feuerkorb hinstellt zu Ostern, ohne dass er den gleich kassiert oder jetzt beim Fan-Tritt auch mal einen Punsch spendiert hat, ohne dass wir dort Kahn gefahren sind. Ich bin nur vorbeigelaufen. Das sind für mich Partner. Ich brauche eine Art nehmen und geben“.*

Fast alle Unternehmer gaben an, bereits von Geschäftspartnern übervorteilt worden zu sein. Die meisten haben mindestens einmal sehr schlechte Erfahrungen gemacht, in dem Sinne, dass sie nach der Transaktion Absicherungs- bzw. Durchsetzungskosten zu leisten hatten, die sie im Vorfeld nicht einkalkuliert hatten. Dazu folgende Beispiele: Ein Unternehmen der Gastronomie schloss einen Kontrakt mit einem Landwirt über die Lieferung einer bestimmten Menge lebender Tiere. Der Landwirt versuchte einen Vorteil zu nehmen, indem er das Futter der Tiere reduzierte.

**Person, weiblich 4:** *„Beispiel Gänsemäster. Wir verabredeten eine Abnahmemenge von x Stück zu Weihnachten. Dann, nach 4 Wochen, waren die Portionen kleiner, wenn wir eine Keule abgeschnitten haben. Was war passiert? Der Mäster hatte gesagt, herrlich, das Geld ist in der Kasse, jetzt sparen wir am Futter. Wir haben dann den Mäster konfrontiert. In der Regel geloben die Besserung. Manche auch nicht, die arbeiten dann nicht weiter für einen“.*

Ein Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels wurde bei einer Messe von einem Zwischenhändler übervorteilt, der während der Messe eine Preisstaffelung für Produkte warb und nach der Messe die Zusagen nicht einhielt. Ein Unternehmen gibt an mit den Lieferanten noch keine Probleme gehabt zu haben, wohl aber mit säumigen Kunden, die vor Weihnachten noch eine Großbestellung aufgegeben haben, dann aber nicht bezahlen konnten. Eine Unternehmerin aus dem Handwerk hat ebenfalls mit Wiederverkäufern schlechte Erfahrungen gemacht, musste schließlich den Rechtsanwalt der Töpferinnung einschalten. Dann, nach wiederholter Mahnung wurde nach Monaten bezahlt. Ein im Ausland engagierter Unternehmer sieht die Lage für Deutschland entspannt, gibt aber zu in Ländern mit geringerer Rechtssicherheit bereits Geld verloren zu haben. Andere

Unternehmer haben zu Beginn der 90er Jahre bis Mitte der 90er Jahre teilweise schlechte Erfahrungen mit westdeutschen Unternehmern gemacht.

**Person, männlich 27:** *„In Deutschland sehe ich das ganz entspannt, aber im Ausland habe ich schon Geld verloren. Es gibt Geschäftspartner, die erzählen viel, wie sie groß rauskommen. Am Schluss ist alles eine Seifenblase. Ich versuche meinen eigenen Weg zu gehen“.*

**Person, männlich 8:** *„Ja einmal, da bin ich ganz schön auf die Nase gefallen. Ich habe im letzten Jahr 13 ha Kartoffeln angebaut. Der durchschnittliche Betrieb in Deutschland baut 2 ha an. Ich bin ein glücklicher Mensch eigentlich. Wissen Sie ich bin am Valentinstag geboren. Ich habe eine alte Kartoffelsorte verwendet. Dann gewartet mit der Ernte. Ein bisschen zu lange. Da waren dann schon zu viele Kartoffeln auf dem Markt. Dann kamen 5 LKW auf das Feld. Ich habe 3 LKWs befüllt und auf den Weg geschickt. Dann kam der Anruf. Der Berater auf dem Feld sagte, die hätten Wurzelfäule(?), ob ich die LKW-Ladungen wieder haben wolle, oder nicht. Ich habe die Kartoffeln wegkippen lassen. 500kg hatte ich noch. Davon habe ich 100kg verschenkt, und vom übrigen verkauft, was über unsere Gastronomie zu verkaufen ging. Ein weiterer Teil wurde verkocht, einen Teil habe ich mir als Saatkartoffeln aufgehoben. Wenigstens die Transportkosten für die LKWs musste ich nicht zahlen. Später habe ich dann den Schädlingsbefall messen lassen. Der gemessene Wert lag weiter unter dem Grenzwert. Wir sind halt zu spät am Markt gewesen. Der Händler hatte bereits Ware, die näher an der Kartoffelfabrik war. 900km ist die Fabrik entfernt. Wir waren eben zu weit weg. Die Tschechen werden eine Kartoffelfabrik bauen. Die ist dann nur 200km entfernt. Da werde ich dann anliefern. Um den Absatz müssen sich die Tschechen keine Sorge machen, denn die Ware ist ja hergestellt in Deutschland und Deutschland ist auch Haupt-Absatzland. Da ist die Nachfrage da“.*

**Person, männlich 23:** *„Man hat doch in den letzten Jahren viele Leute kennengelernt, die der Meinung sind, dass hier im Osten sich die Leute mit der Marktwirtschaft nicht auskennen. Leute, die eine schnelle Mark machen wollen. Da haben wir sowohl Federn gelassen, als auch andere Federn gerupft. Es war kein Problem neue Geschäftspartner zu finden. Wenn man sein Produkt mit der entsprechenden Qualität verkauft und mit dem Namen bürgt, dann ist es auch nicht allzu schwer im überschaubaren Fischmarkt neue Partner zu finden“.*

Einige Unternehmer handeln bei schlechten Erfahrungen rigoros und ersetzen schlechte Geschäftspartner durch neue, vorausgesetzt, dass Produkt und Firma substituierbar sind. Andere Firmen setzten auch bei Enttäuschungen eher auf Dialog mit den

Geschäftspartnern. Als Eigenschaften guter Geschäftspartner werden genannt: Zuverlässigkeit, gutes Preis-Leistungsverhältnis, Mobilität und Flexibilität.

**Person, weiblich 2:** „Wenn einer ein schlechter Auftraggeber ist, dann nehme ich ihn einfach nicht mehr. Wenn mir hier ein Gemüsehändler schlechten Salat liefert, dann gehe ich zum nächsten. Das kann sich hier auch keiner mehr leisten“.

**Person, männlich 23:** „Es gelten für die polnischen Geschäftspartner das gleiche, wie für deutsche, die gleichen Kriterien, die wir uns auch abverlangen: Zuverlässigkeit, gutes Preis-Leistungsverhältnis, Mobilität und Flexibilität“.

**Person, weiblich 30:** „Wir hatten es auch schon, dass das Essen im Restaurant nicht geschmeckt hat, wir es aber bestellt hatten. Leider. Das war auch kein Partner von uns. Es war Ostern und kein Restaurant hatte mehr Plätze frei. Aber der Kunde wollte drei Tage vor Ostern noch Mittagessen haben. Da habe ich so gutgläubig erst einmal bestellt und kannte den Gasthof nicht. Der Kunde war dann nicht zufrieden und wollte dann versuchen in Regress zu gehen und das Geld zurück zu verlangen. So etwas ist natürlich auch möglich. So etwas geht natürlich auch. Wir haben uns dann mit dem Hotel geeinigt und haben es gesplittet. Wir sind ihm entgegengekommen und das Hotel hat noch etwas draufgelegt, weil sie ja eigentlich versäumt hatten bei uns zu buchen, weil sie nicht zeitig genug dran waren. Das würde ich auch nie wieder machen. Aus Fehlern lernt man auch. Das war auch das einzige Mal“.

Einige Unternehmer haben aus den erhöhten Absicherungs- und Durchsetzungskosten bei Transaktionen folgende Konsequenzen gezogen

- Senkung der Geschäftsanbahnungskosten durch Screening der Lieferanten und Abnehmer. In der Hochsaison werden vorrangig die Lieferanten beliefert, die persönlich bekannt sind und jene, die im Laufe des letzten Geschäftsjahres kontinuierlich beliefert wurden und die die Rechnungen auch pünktlich beglichen haben
- Senkung der Geschäftsanbahnungskosten durch Konzentration auf Direktverkauf. Abschaffung des Wiederverkaufs und Ausrichtung des Betriebs alleinig auf Direktabsatz.
- Senkung der Absicherungskosten durch Beauftragung eines Inkassobüros. Zusammenarbeit mit Inkassobüros bei säumigen Privatkunden, Handelsvertretern oder gewerblichen Kunden; auch bei geringeren Summen.

- Senkung der Absicherungskosten durch Wechsel der polnischen Vertragspartner. Verträge werden nicht mehr direkt mit polnischen Landwirten geschlossen, sondern mit Absatzmittlern wie beispielsweise Maklern oder Händlern.
- Senkung der Betriebskosten durch Einstellung freiwilliger Zusatzleistungen an einen Kunden. Ein Unternehmen, das seinen Kunden Gläser zur Verfügung stellte und dann bemerkte, dass nur noch Billigprodukte in den eigenen Gläsern dem Gast angeboten wurden, forderte die belieferten Gläser zurück und stellte die Belieferung ein.

**Person, männlich 22:** *„Früher mussten wir immer gucken, ob die Leute bezahlen. Und das ein oder andere bisschen Geld, das verliert man am Ende doch. Jetzt läuft alles direkt über ein Inkassobüro. Am Ende ist die Welt doch relativ klein und es sind viele Leute, die versuchen ein paar Hundert Euro zu prellen, denn für diese Summe wird keiner vor Gericht gehen. Aber über die Handelsvertreter geht es doch relativ schnell herum, wer wie reagiert. Da muss man ganz doll konsequent sein. Wenn der Handelsvertreter eine Mahnung bekommt und weiß, wenn ich nicht ganz doll aufpasse, dann kommt das Inkassobüro, denn die gehen bis zum letzten. Dann zahlt er auch. Wenn sich herumspricht, dass man das Mahnwesen sehr korrekt handhabt, dann erzieht man auch die Kunden ein bisschen“.*

**Person, weiblich 24:** *„Kommissionsgeschäfte mache ich so gut wie gar nicht. Es lohnt nicht über den Zwischenhandel zu verkaufen, weil die Gewinnspanne um die Hälfte reduziert wird, weil die Tendenz da ist, dass die Preise doch recht gedrückt werden“.*

**Person, weiblich 10:** *„Ich habe die Erfahrung gemacht, dass polnische Landwirte vertragsuntreu sind trotz des gemeinsamen schriftlichen Vertrags. Daher arbeite ich jetzt nur noch mit polnischen Händlern bzw. Maklern zusammen, denn die kümmern sich darum, dass die Verträge erfüllt werden, auch wenn die letzte Ware dann erst bis zu einem halben Jahr später kommt“.*

Vertrauen fördert die Bereitschaft zur Transaktion. Vertrauen wird verstanden als die Annahme, dass Entwicklungen einen positiven oder erwarteten Verlauf nehmen. Vertrauen unterscheidet sich von Hoffnung dadurch, dass eine Handlungsalternative vorhanden ist. Vertrauen wirkt sich in der Gegenwart aus, ist aber auf zukünftige Ereignisse gerichtet. Institutionelles Vertrauen schließt die Erwartung an Organisationen mit ein, dass deren künftige Handlungen sich im Rahmen gemeinsamer Werte oder moralischer Vorleistungen bewegen. Grundvoraussetzung ist die Annahme im Prozess des Handelns ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Vertrauen wird durch Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Authentizität

begründet. Vertrauen kann zu rationalen oder intuitiven Handlungen und Entscheidungen führen, je nachdem, ob die Informationslage durch unüberschaubare Komplexität, Zeitmangel zur Auswertung oder gänzlichliches Fehlen von Informationen gekennzeichnet ist. Vertrauen wird als Basis einer engen Zusammenarbeit in einer Branche oder zwischen den Branchen z.B. der Industrie und des Handels angesehen, gleichzeitig wird das Vertrauen der Verbraucher zum Schlüsselfaktor zum Verkauf von Waren (LEBENSMITTEL ZEITUNG, 38, 23.9.2011, 45 und 41, 14.10.2011, 35).

Vertrauen entwickeln Menschen in erster Linie gegenüber Menschen, die man kennt, oder die vertraut sind. Daher vertrauen Konsumenten eher Empfehlungen anderer Konsumenten als anonymer Werbebotschaften. Persönliche Kontakte sind außerordentlich wichtig, bei der Anbahnung von Geschäftsbeziehungen und in Netzwerken. Die Mitglieder geben sich zu erkennen und erwarten, dass der andere sich auch zu erkennen gibt. Offenheit schafft Anerkennung, schafft Vertrauen. Vertrauen entsteht über die betriebliche Zusammenarbeit. Vertrauen ist die Grundlage des Geschäftsbetriebs in allen Branchen.

**Person, weiblich 30:** *„Vertrauen und guter Ruf sind ganz wichtig. Vertrauen auch, was die Reiseleiter anbelangt. Denen muss ich vertrauen können, weil ich gebe, wie gesagt, auch Aufträge an selbständige Reiseleiter. Also vertraue ich denen mittlerweile, dass die mir nicht die Reisegruppen wegziehen, was sehr stark vorkommt. Das ist ein ganz harter Kampf in diesem Geschäft. Also vertraue ich denen. Und die für uns mit unterwegs sind, die kenne ich dann auch schon, denen vertraue ich auch seit längerer Zeit. So kann ich davon ausgehen und die wissen auch, dass wenn etwas nicht läuft, etwas sowieso auf dem Tisch liegen würde. Da muss man starkes Vertrauen haben und ja, zu denen anderen Partnern auch. Ob das der Kahnfährmann ist, oder der Gastronom ist, jeder kann sagen, komm her, du kommst das nächste Mal allein zu mir. Also da muss man schon Vertrauen haben“.*

In der Zusammenarbeit mit deutschen Partnern herrscht trotz Konflikten und Meinungsverschiedenheiten viel Vertrauen. Gegenüber polnischen Partnern gibt es einige Ressentiments. Die „Polnische Wirtschaft“ ist ein Vorbehalt, der einem von Frauen und Männern aus unterschiedlichen Altersschichten begegnet. Es gilt, dass direkter, häufiger Kontakt mit den Menschen und Bildungsgrad die Einstellung stark beeinflussen.

Die Unternehmen haben in der Vergangenheit ihre Zulieferer nach den unterschiedlichsten Kriterien ausgewählt. Dazu gehören einmal Standortfaktoren, wie der Lage des Unternehmens und Nähe zum Lieferanten, das Preis-Leistungs-Verhältnis und die Umschlagzeit von Gütern im Partnerunternehmen. Für alle Befragten ist der gute Ruf eines

Unternehmens von Bedeutung. Die Bonität ist dabei eine der Faktoren, die in den guten Ruf des Geschäftspartners einfließt. Das Eingehen neuer Partnerschaften bleibt dennoch immer risikobehaftet. Die Bereitschaft des Einzelnen den Anderen zu vertrauen, wird zuweilen als riskante Vorleistung wahrgenommen, denn absolute Sicherheit gibt es nicht. Ein gutes zwischenmenschliches Verhältnis hilft Konflikte zu verringern, ebenso wie regelmäßige Kundengespräche, Berücksichtigung von Kundenwünschen und Absprachen. Ein Unternehmen erwähnte ausdrücklich das stete Bemühen um qualitativ hochwertige Ware als Strategie zur Konflikt- und Risikominimierung.

**Person, männlich 23:** *„Man kennt sich und die Größe der Anderen, teilweise sogar die Stärken und Schwächen. (...). Bei allen anderen Bereichen sag ich mal so: Zulieferer oder Dienstleister sind natürlich gute, gestandene Geschäftsleute, die natürlich alle paar Jahre auf Basis des Preis-Leistungsverhältnis auf den Prüfstand gestellt werden. (...). Wichtig ist auch die Reaktionszeit der Partner. Brauche ich eine Dienstleistung oder einen Transport, dann brauche ich nur einen Anruf zu tätigen damit ich das abwickle. Dabei spielen Vertrauen und guter Ruf eine große Rolle, das hat sehr viel Bedeutung. Gerade bei Aufträgen, die mal eben schnell abzuwickeln sind und auf Zuruf passieren. Dann spricht man nicht über den Preis, es ist aber wichtig, dass im Nachhinein auch ein fairer Preis gestellt wird“.*

**Person, männlich 1:** *„Bonität ist wichtig. Auch suche ich mir meine Handelspartner danach aus, ganz einfach, ob sie einen guten Ruf hier in der Region haben oder einen schlechten“.*

**Person, weiblich 4:** *„Natürlich spielt der gute Ruf eine Rolle. Klar, wenn ich weiß, dass jemand seit einigen Jahren solide arbeitet. Hinzu kriege ich vom Kollegen noch die Information, dass das und das klasse ist und der den und den Umsatz macht. Dann hat man schon eine Orientierung und du weißt, okay, der meint es ernst. Aber dennoch bleiben trial and error bei neuen Belieferern nicht aus“.*

Wird Vertrauen verletzt, so entstehen erhöhte Konfliktkosten. Vertrauen, guter Ruf und langjährige, konstante Geschäftsbeziehungen wirken erhöhten Absicherungskosten z.B. durch Rechtsanwaltskosten bei Nachverhandlung von Qualität, Menge oder Preis, oder gestiegenen Kontroll- und Überwachungskosten z.B. durch erhöhte Anforderungen an Wareneingangskontrollen oder häufigere Qualitätskontrollen entgegen.

**Person, weiblich 24:** *„Ich habe auch zwei Vitrinen in Hotels zur Verfügung gestellt bekommen, d.h. die Hoteliers sind selbst an mich herangetreten und ich konnte diese Vitrinen gestalten. Diese Bindungen habe ich langfristig aufgebaut“.*



**Person, weiblich 2:** *„Wenn sich herumspricht, dass der woanders in negativen Schlagzeilen ist, dann würde man da auch etwas vorsichtig sein“.*

**Person, männlich 7:** *„Vertrauen und guter Ruf sind ganz wichtig. Wenn sich herausstellte, dass einer beim Leinöl gepanscht hätte, dann würde ich das nicht mehr kaufen“.*

Die jüngeren Unternehmer sichern sich durch schriftliche Vertragsgestaltung ab. Ältere Unternehmer -d.h. die Gruppe der über 60jährigen- weisen noch auf die Bedeutung des Handschlags zur Unternehmensbesiegelung hin, stellen aber gleichzeitig fest, dass der heutzutage nicht mehr viel gilt. Die Befragung ergibt, dass in der Branche der Ernährungswirtschaft ausschließlich mit schriftlichen Verträgen gearbeitet wird, während in den Branchen Landwirtschaft, Hotellerie/Gastgewerbe, traditionelles Handwerk und Tourismus die schriftlichen Verträge zwar dominieren, mündliche Absprachen jedoch auch noch anzutreffen sind.

**Person, männlich 13:** *„Wichtig war mir der persönliche Kontakt zu den Landwirten, dass überhaupt ein zwischenmenschliches Verhältnis entsteht. Bei einem guten zwischenmenschlichen Verhältnis können ganz viele Dinge geregelt werden. Konflikte werden dann nicht institutionell gelöst, sondern persönlich“.*

**Person, männlich 9:** *„Wir haben Vereinbarungen und wir machen das auf gegenseitiges Vertrauen und je länger Beziehungen bestehen, desto enger ist das Vertrauen. Ohne schriftliche Verträge wäre es risikvoller. Schriftliche Werke bringen was, bringen Vertrauen, weil die Spielregeln festgeschrieben sind und jeder weiß, was er zu tun und lassen hat. Gerade im täglichen Gefecht vergisst man eben doch eine ganze Menge, z.B. bei Abrechnungen. Gibt es Vereinbarungen, werden die Sachen auf der Grundlage abgewickelt. Sollte es Unstimmigkeiten geben, so spricht man darüber“.*

**Person, weiblich 26:** *„Wir wollen unsere Arbeit vernünftig machen, Qualität bieten. Das ist uns wichtig. Dazu muss man gute Leute haben, gute Zulieferer. Da sind wir auch den Kunden dankbar, dass sie immer wieder zu uns kommen. Wenn es Schwierigkeiten gibt, dann wird telefoniert und die Schwierigkeiten werden beseitigt. Wir führen dann Gespräche, wenn Firmen unsere Gläser benutzen, aber nicht bei uns ordern. Wir versuchen das dann wieder auf die richtige Bahn zu lenken. Und dann kriegt man das wieder hin“.*

**Person, männlich 3:** *„Menschen reden über jeden. Ruf ist nicht der Ruf, der da schallt. Aber wenn einer bewiesen hat, dass der Handschlag gilt, dass der gegolten hat die ganzen Jahre, dann ist das schon wichtig. Da gehe ich lieber zu ihm, als dass ich neue Kontakte suche. Vertrauen muss schon da sein. (...). Wenn Sie jetzt ins Detail gucken, da schaue ich*

*schon, wem ich den Handschlag anbiete, aber für das Große, da gilt der Handschlag nicht mehr“.*

Fazit:

Gute Geschäftspartner zeichnen sich nach Ansicht der Befragten **aller Branchen** aus durch:

- Vertrauenswürdigkeit, Zuverlässigkeit, Mobilität und Flexibilität.

Zu den guten Geschäftspartnern besteht ein **Vertrauensverhältnis**, welches durch Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit und Authentizität begründet wird. Vertrauen zwischen Geschäftspartnern dient der Verbesserung der gemeinsamen Wettbewerbsposition. Vertrauen kann man nicht erkaufen, aber verspielen. Vertrauen in den Geschäftspartner, die Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit Partnern, die im Geschäftsumfeld über einen guten Ruf verfügen, sowie konstante Geschäftsbeziehungen über Jahre hinweg zu denselben Partnern sind Faktoren, die Absicherungskosten vermindern.

Die **älteren Unternehmer** arbeiten noch häufig mit mündlichen (Vertrags-) Absprachen, obwohl sie der Auffassung sind, dass die Bedeutung des Handschlags zur Vertragsbesiegelung abgenommen hat. Die **Jüngeren** sichern sich durch schriftliche Verträge ab. Für die Branche der **Ernährungswirtschaft** ist charakteristisch, dass ausschließlich mit schriftlichen Vertragswerken gearbeitet wird.

## 7.3 Unsicherheiten

### 7.3.1 Externe Unsicherheiten

Auf regionalen Märkten herrscht ein labileres Marktgleichgewicht als auf großräumigen Märkten. Es wird ein relativ geringes Volumen gehandelt, welches z.B. durch witterungsbedingten Ernteausschlag schnell und plötzlich dezimiert werden kann. Die Erzeuger können recht rasch ihre Angebotsmenge für den regionalen Markt variieren, so dass es zu starken Mengen- und Preisschwankungen kommen kann. Umgekehrt sind regionale Märkte auch stärker abhängig von (trendbedingten) Nachfrageschwankungen. Bleibt die Nachfrage nach regionalem Obst aus, wie im Obstanbaugebiet Werder/Havel im Jahr 2009 durch starke (Preis-) Konkurrenz aus anderen Ländern und hohe Betriebsmittelkosten, so sind die Erzeuger gezwungen rasch zu reagieren: Obst wird nicht geerntet und verfault am Baum, Pachtverträge für das Land werden nicht mehr verlängert, Betriebszweige werden stillgelegt, Betriebe geben auf.

Je größer das Volumen des regionalen Marktes, umso weniger schlagen Marktschwankungen auf der Angebotsseite durch. Je mehr Zulieferer und Abnehmer einem

Unternehmer zur Verfügung stehen, desto unproblematischer wird der Wechsel der Geschäftspartner und die verursachten Kosten. Je mehr Betriebe in einer regionalen Marketinginitiative organisiert sind, umso vorteilhafter für die angeschlossenen Betriebe. Anfallende Betriebskosten werden von einer größeren Anzahl von Beitragszahlern gedeckt, die Organisationskosten pro Betrieb verringern sich. Es wurde daher in der Befragung abgefragt, welche Bedeutung die regionale Belieferung und ihr Absatz für das Unternehmen haben.

90% der Unternehmen sind im regionalen Absatz aktiv. Lediglich je 1 Unternehmen aus den Branchen Gastronomie, Lebensmittelverarbeitung und Lebensmittelhandel vermarktet die Ware ausschließlich überregional. Dort, wo für sie finanziell attraktiv, werden auch Handelsstufen des nationalen Wirtschaftskreislaufes genutzt. Die Unternehmer zeigen eine große Bereitschaft von Lieferanten aus der Region zu kaufen. Die Befragung ergab, dass 73% der Unternehmen auf regionale Belieferung setzen. Dort, wo regionale Vorprodukte verfügbar sind, werden sie auch als Teil-Lieferung zugekauft. Lediglich die Unternehmen des traditionellen Handwerks kaufen aus Mangel an Verfügbarkeit keine regionalen Rohstoffe zu. Weniger als ein Drittel der Unternehmen beziehen ihren Ware ausschließlich über den Einkauf von überregional bzw. national agierenden Großhändlern.

**Person, männlich 11:** *„Ich beziehe von der Spreewaldfarm. Neben der ist es der Bauer Hober aus Raddusch, von dem wir Rindfleisch beziehen. In Kasel-Golzig schlachten sie keine Rinder mehr. Die kaufen nur auf. [...] Wir haben auch im Moment Gespräche mit der Landfleischerei Kümritz. Beim letzten Treffen sind wir so verblieben, dass wir Rinder schlachten lassen und sie die herbringen, damit eben der Spreewaldkreislauf da ist für die Produkte; nicht für alle, aber für viele“.*

**Person, weiblich 2:** *„Die Anzahl der Lieferanten schwankt. Es macht ja nicht jeder alles. Ich habe insgesamt zwischen 5 und 10 für Spargel, Erdbeeren, Pfifferlinge, Blumenkohl“.*

Die meisten Unternehmen der Gastronomie und die Hoteliers haben regionalen Lieferanten, die sie in Ergänzung zum Großhändler mit regionalen Produkten beliefern. Es gibt Gastronomen, die stark auf die Belieferung mit regionalen Produkten setzen, bis hin zu jenen, für die die Belieferung mit regionalen Produkten uninteressant ist. Als Barriere für den Kauf von regionalen Produkten wird angesehen, dass die Lieferung bestimmter landwirtschaftlicher Erzeugnisse über einen langen Zeitraum hinweg und in hoher Stückzahl und Qualität nicht garantiert werden kann.

**Person, weiblich 4:** *„Die Belieferung mit regionalen Produkten hat eine sehr hohe Bedeutung. Wir haben fast ausschließlich hiesige Produkte, wenn wir sie denn bekommen.“*

*Das ist das größte Problem. Wir würden noch viel mehr an hiesigen Produkten abnehmen, wenn sie in der Konstanz produziert würden. Das hat jetzt gar nicht so viel mit Saisonalität zu tun. Es gibt z.B. die wunderbarste Palette an Rüben, die kann ich den ganzen Winter essen und in mannigfaltiger Weise verarbeiten. Aber ich brauche Konstanz, d.h. ich brauche nachhaltig die Ware und das in Mengen. Wir haben langjährige Vertragspartnerschaften. Es könnte von uns aus noch viel mehr an Vertragspartnerschaften eingegangen werden, wenn die Konstanz und die Zuverlässigkeit in der Qualität und Quantität gegeben wäre.“*

**Person, weiblich 15:** *„Für mich hat die Belieferung mit regionalen Produkten keine Bedeutung. Ich koche gut bürgerlich“.*

Viele Unternehmer sind bei ihrer Belieferung auf die Zulieferung von Produkten aus anderen Herkunftsregionen angewiesen, weil ihre Rohstoffe in der Lausitz und im Spreewald gar nicht erhältlich sind. Es gibt Unternehmen, wie ein Nahrungsmittelhersteller, die betonen, dass die Materialbeschaffung in der globalisierten Welt für sie selbst das geringste Problem wäre. Was für sie zählt ist, dass sie über Lebensmittelgroßhändler jederzeit die Ware ordern können in der Quantität und Qualität, die sie für die Auslastung ihrer Maschinen benötigen und mit geringem logistischen Aufwand. Sind die Produkte in hoher Qualität bei einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis in ausreichender Menge vorhanden und ohne aufwändige Beschaffung mit geringem logistischem Aufwand lieferbar, so würden sie auch regionale Produkte aufkaufen. Sind diese Kriterien nicht erfüllt, so erfolgt der Einkauf überregional. Für diese Hersteller ist regionale Herkunft ist für sie kein Zusatznutzen, für den sie u.a. auch noch Suchkosten investieren würden, um bei Produktanlieferungen die Herkunftsregion feststellen zu lassen, denn infolge von Handelsverflechtungen und dem Prozess der stetigen Firmenkonzentrationen gibt es für den Kunden entlang des **marketing-chain** teilweise nur sehr unvollständige Transparenz über die Herkunft von Produkten und ihre Inhaber.

**Person, männlich 19:** *„Wir könnten nie angeben, dass alle Rohstoffe aus dem Spreewald kommen. Gehen sie zur Radeberger Brauerei und fragen sie, ob die Gerste von den Dresdner Schlägen kommt. Das kann ihnen aufgrund der Flächen und Konzentration im Herstellungsbetrieb keiner mehr sagen. Es malt ja keiner mehr selber. Wir kaufen alle in bestimmten Mälzereien, wie bei Sachsenmalz in Dresden. Und was den Hopfen angeht, 75% des Welthopfenbedarfs kommen aus der Hollertau in Bayern. Görlitz hat noch ein kleines Anbaugebiet vor den Toren der Stadt und Meissen. Die sind aber dann von den*

*Bayern aufgekauft worden und wir kaufen praktisch bei denen. Damit ist alles Hallertauer Perle“.*

**Person, männlich 27:** *„Glaswaren habe ich immer in Thüringen gekauft. In der jetzigen Situation kriege ich das plötzlich über Belgien aus Polen. Das kann ich gar nicht beeinflussen. Das ist schon kompliziert, was für Wege es da gibt“.*

Es gibt aber auch eine Fülle von Produkten und Produktgruppen, zumeist aus der Landwirtschaft, die im Spreewald und Lausitz hergestellt werden und aus der Region zu beziehen sind. Über das Angebot der produzierten landwirtschaftlichen Erzeugnisse gibt es keine Beschwerden. Es wird im Gegenteil beklagt, dass der Spreewald nur für die Gurken und die Kahnfahrten bekannt ist, dass die Fülle der landwirtschaftlichen Produktionsvielfalt dagegen kaum bekannt ist.

**Person, weiblich 20:** *„Lein ist eine uralte Pflanze, die hier angebaut wurde. Meerrettich, Buchweizen, Gurke gerade in den Feuchtniederungen des Spreewaldes, Kartoffeln ebenso in Größenordnungen. Die Kartoffelsorte Bamberger Hörnchen ist hier angebaut worden. Eine Delikatesssorte, klein, hörnchenförmig gebogen, festkochend. Im Spreewald hatte jeder seinen eigenen Kartoffelacker, was nicht so dramatisch ist, weil die Böden hier sehr feucht sind. Roggen wächst auf sandigem Boden in Randbereichen, Mais in geringen Größenordnungen für die Hühner und die Rinder im Stall. Braugerste nicht, weil unsere Böden für Gerste und Braugerste zu arm sind“.*

**Person, männlich 5:** *„Es gibt einen Bauerngarten in der Region, Rosenrot und Feengrün, die machen sehr viel Marmelade für uns. Wenn es dann immer noch nicht reichen sollte, dann kaufe ich von außerhalb ein, da habe ich kein Problem. Es gibt viele Anbieter, die in kleinen Chargen, hervorragende Marmelade herstellen. Honig ist auch ein sehr wichtiges Thema, aber das klappt sehr gut. Es gibt viele Imker, da habe ich keine Not. Käse ist auch kein Problem. Ziegen- und Schafskäse, die sind genügend hier. Quark und Joghurt in kleinen Mengen erhalte ich von Gut Ogrosen. Aber die fangen nicht an Butter herzustellen, weil die Hygieneauflagen so groß sind und weil sie im Preis nicht so viel erzielen können, um den Schwund mit der Molke abzudecken. Molke kann man zwar an uns für die Bäder verkaufen, aber es geht dabei zu viel Milch weg, das zahlt sich nicht aus für ihn. Aus Molke mit Früchten hingegen kann man einiges machen. Auch bei Joghurts hätten wir Bedarf als Naturjoghurt oder in verschiedenen Geschmacksrichtungen in schönen, kleinen Gläsern. Ohne Ende. Dass es kaum noch eigene Molkereien gibt, liegt auch daran, dass es keine Preise mehr gibt. Wenn sie sich vorstellen, wie billig ein Liter Milch geworden ist im Vergleich zu der Wertigkeit“.*

Von den im Spreewald hergestellten Produkten verkaufen sich nach Auskunft mehrerer Händler insbesondere regionale Backwaren, sorbische Eier, Gemüse, Fleisch- und Wurstwaren, sowie Obst. Damit werden Erkenntnisse anderer Studien bestätigt (STOCKEBRAND, 2011, 87). Bei den Touristen kommen die regionalen Produkte besonders gut an, die dem unmittelbaren oder späteren Verzehr dienen oder als kleine Geschenke, als sogenannte Mitbringsel an Nachbarn oder Freunde, die z.B. die Blumen gießen, nach Hause mitgebracht werden können. Besonders gut gehen kleinere „Mitbringsel“ an Verwandtschaft oder Bekanntschaft oder auch typische Lebensmittel wie die Gurke, die Schokolade oder der Meerrettich. Da der Spreewald ein positives Image besitzt können die regionalen Produkte vom positiven Image der Region profitieren. Sie verfügen über eine höhere emotionale Qualität als Produkte unbekannter Herkunft (v. ALVENSLEBEN, 2000, 399). Auch die Sympathien, die die Spreewälder gegenüber ihrer Region hegen werden auf die dort erzeugten Produkte übertragen (VAN DER LANS et al. 2001, 473). Die regionalen Händler nutzen damit die regionale Herkunft, und Heimatgefühle als Instrument der Kundenbindung und zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition.

Einer Nachfrage bei Touristen und Einheimischen erfreuen sich vor allem jene Produkte, die in der folgenden Tabelle zusammengestellt sind:

Tabelle 17: Regionale Erzeugnisse in Lausitz und Spreewald

<b>Nahrungsmittel</b>	Süßwaren: Cottbusser Keks, Cottbusser Baumkuchen, Lausitzer Schokolade
	Gemüse: Gurken, Meerrettich, Karotten, Kürbis, Spargel, Rote Beete, Weißkohl, Rotkohl, Sellerie, Bohnen, Zwiebeln
	Honig, Marmelade, Öle aus Lein/Raps/Kürbis, Eier
	Fleisch: Lammfleisch, Rindfleisch, Schweinefleisch, Straußenfleisch, Schafffleisch, Kaninchen, Ziegen
	Obst: Erdbeeren, Äpfel, Birnen, rote Johannisbeere, schwarze Johannisbeere, Stachelbeere, Holunder, Quitten, Sauerkirschen
	Getreide (Gerste, Hirse), Kartoffeln
	Milchprodukte & Käse: Milch, Schaf- und Ziegenkäse, Kuhkäse, Yoghurt, Quark
<b>Kräuter</b>	Schnittlauch, Petersilie, Basilikum, Dill, Schnittknoblauch, Schafgarbe, Kapuzinerkresse, Winterkresse, Ysop, Winterbohnenkraut, Koriander, Pimpinelle, wilde Malve, Eibisch, Anisysop, Fenchel, Fenchelkraut, Minze, Salbei, Apfelfminze, Kerbel, Schnittsellerie, Borretsch, Majoran, Kümmel, Bärlauch

<b>Pilze</b>	Champignons				
<b>Traditionelles Handwerk</b>	Sorbische	Ostereier,	Korbwaren,	Töpferwaren,	Holzpantoffel,
	Einrichtungsgegenstände aus dem Spreewald				

Quelle: Eigene Darstellung

**Person, weiblich 7:** *„Ich bin mir 100%ig sicher, dass wir den regionalen Absatz noch nicht ausgereizt haben. Es gibt 1000 Sachen hier im Spreewald zu kaufen. Aber man muss sich danach richten, was die Masse kauft und nicht, was der Einzelne möchte. (...). Unsere Kunden wollen etwas mitnehmen, für die Nachbarn, die die Blumen gießen oder die Enkel. Die Einrichtungsgegenstände sind eher Dekoration, verkaufen sich nicht so gut. Kleinigkeiten gehen gut, z.B. Pralinen gehen sommers wie winters oder Schokolade, Gurken und so etwas“.*

Der regionale Absatz hat unterschiedliche Bedeutung für die produzierenden Unternehmen. Es gibt Unternehmer, die fast ausschließlich von dem Absatz in der Region Spreewald und Lausitz leben bis hin zu globalen Akteuren, die ihre Ware an Großhändler vermarkten, die die Produkte dann Deutschland- und EU-weit verkaufen. Immerhin drei Unternehmen der befragten dreißig Unternehmen sind in der Lage ausschließlich von regionalem Absatz zu leben. Es handelt sich dabei um Familienbetriebe mit bis zu 10 Angestellten. Für die meisten produzierenden Firmen ist der überregionale Absatz von großer Bedeutung, weil sie vom Umsatz in Spreewald und Lausitz alleine nicht existieren können.

Als Gründe für regionalen und überregionalen Absatz wurden bei landwirtschaftlichen Marktfruchtbetrieben die Saisonalität der Produkte genannt. Während der Saison kommen bestimmte Obst- und Gemüsesorten, wie z.B. Gurken auf den regionalen Markt. Die produzierte Menge an Frischgemüsen ist zu saisonalen Spitzen so groß, dass das Angebot die regionale Nachfrage bei weitem übersteigt. Ein Teil der Ernte wird als Frischgemüse, ein anderer Teil an die großen Konservenbetriebe geliefert. Ein Faktor, der den Unternehmern zunehmend sorgen macht und auch direkte Einwirkungen auf die Nachfrage hat ist die abnehmende Bevölkerungszahl im deutschen Teil der Euroregion. Bevölkerungsrückgang hat Auswirkungen auf die Rentabilität bzw. den Verbleib von bestimmten Fachgeschäften am Standort. Dazu **Person, männlich 23:** *„Es gibt eine Faustregel beim Fisch, die lautet: pro 20.000 Einwohner ein Fischgeschäft“.* In anderen Marktsegmenten kann auch die Marktsättigung des engen, regionalen Marktes dazu führen, dass überregionale Absatzkanäle erschlossen werden.

Regionaler Absatz hat große Bedeutung

**Person, männlich 1:** *„Regionaler Absatz: Hoher Bekanntheitsgrad, bessere Geschäfte“.*

**Person, männlich 6:** „Ich verkaufe nur regional. Wir liegen hier am Oder-Neiße-Radweg. Da kommen die Kunden zu uns. Mehr brauche ich nicht“.

**Person, männlich 12:** „Es ist fast ausschließlich ein regionaler Absatz. Wir verkaufen ab Hof, sowie in 3 Gaststätten im Spreewald, in 3 Hofläden in der Region, im Spreewaldmarkt und auf Märkten“.

#### Regionaler Absatz hat Bedeutung

**Person, männlich 9:** „Bei Frischgemüse können wir nicht zu 100% regional absetzen, weil wir zuviel produzieren. Ein Bauer, der nur regional absetzen will, der verzettelt sich, das klappt nicht, ganz einfach, weil es Schwerpunktzeiten gibt. Direktvermarktung ist eine wunderbare Ergänzung zum Großhandel“.

**Person, weiblich 24:** „Allein von der Region Spreewald-Lausitz kann ich nicht leben. Ich brauche Märkte in und um Berlin, Meißen, Görlitz und im Fläming um überleben zu können“.

**Person, weiblich 10:** „Natürlich verkaufe ich gerne in der Region. Konventionelles Getreide geht beispielsweise an die Spreewaldfarm oder an die Kümmel Mühle nach Burg oder Vetschau. Darüber hinaus ist für uns ganz Ostdeutschland Absatzmarkt“.

**Person, weiblich 22:** „Wir haben angefangen mit einer Tour Richtung Brandenburg und einer Tour Richtung Sachsen. Ich habe versucht in die Hotels in Berlin hereinzukommen, dass war sehr schwierig. Aber in Lübben und Lübbenau, in den kleinen Süßwarengeschäften, waren die Leute sehr zufrieden. Nach und nach ist alles gewachsen und vieles ist auch Zufall, wie unsere Filiale in der QR-Passage in Dresden, oder später Potsdam“.

#### Regionaler Absatz hat keine Bedeutung

**Person, weiblich 24:** „In Sachsen und Thüringen läuft unser Absatz richtig gut. Das kann man mit Brandenburg und Sachsen-Anhalt nicht vergleichen“.

**Person, männlich 23:** „Um unseren Umsatz halten zu können, sind wir gezwungen über die Bundesländergrenzen hinaus zu gehen.“

**Person, männlich 27:** „Ich bin mit wenigen Produkten in die Handelsketten hereingekommen und das Sortiment wird immer größer, immer weiter und ich habe 50 Märkte und 60 Artikel, die ich beliefere. [...] Dann habe wir 1997 siebzehn Paletten Mayonnaise nach St. Petersburg verkauft. Und mit diesem Russlandengagement, da ging plötzlich alles überall: Moldawien, Kasachstan, Aserbaidschan. Da haben wir die Sache dann abgebrochen und haben in anderen Ländern angefangen. Wir sind in Holland



*gelistet, wir sind im Baltikum gelistet und haben die Listung in Mexiko geschafft. Jetzt sind wir in Brasilien“.*

14 der 30 befragten deutschen Unternehmen nutzen den persönlichen Verkauf, die Direktvermarktung als Form des direkten Vertriebs. Alle befragten Handwerksbetriebe, 8 der 9 Betriebe aus Land- und Fischwirtschaft, sowie 3 der lebensmittelverarbeitenden Betriebe nutzt die Direktvermarktung zum ergänzenden Verkauf als Absatzkanal ohne Zwischenhändler. Auch unter den Unternehmen des Lebensmittelhandels ist ein Händler, der landwirtschaftliche Ware eines Familienmitglieds als Ergänzung des Sortiments mit anbietet. Ausschließlich vom persönlichen Verkauf leben alle befragten Handwerksbetriebe und ein landwirtschaftlicher Betrieb. Als Gründe für ihre ausschließliche Konzentration auf die Direktvermarktung geben sie an, dass sie schlechte Erfahrungen mit Zwischenhändlern gemacht hätten, dass die Margen der Händler zu groß bzw. ihr Abverkaufspreis zu sehr gedrückt würde und dass sie Freude am direkten Umgang mit dem Kunden hätten.

Diese Aussagen stehen in Einklang mit einem Trend, dass neben der Direktvermarktung die Nahrungsmittelindustrie in den letzten Jahren Regionalmarken aufgebaut hat und auch der Handel sich stärker regional engagiert, denn mit der Vermarktung von ökologischen und regionalen Produkten verfolgen Handelsunternehmen eine Differenzierungsstrategie um sich auf dem Markt zu profilieren. Selbst Discounter, wie das Unternehmen NETTO, zählen zur Firmenphilosophie den Absatz regionale Spezialitäten und Waren, die innerhalb der Vertriebsgebiete hergestellt werden und z.B. unter der Eigenmarke „Das Beste vom Lande“ verkauft werden ([www. Netto.de](http://www.Netto.de) vom 16.9.2011).

Beim persönlichen Verkauf nutzt der Verkäufer, i.d.R. ein Familienangehöriger, den direkten Kontakt zum Kunden, um kundenspezifischen Nutzen zu erzeugen und langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen. Der persönliche Verkauf ist ein gezielt eingesetzter Teil der Marketing-Kommunikation des Unternehmens mit dem Ziel Ware abzusetzen. Der Verkauf beinhaltet die beiderseitige persönliche Kommunikation von Mensch zu Mensch zwischen Verkäufer und einzelнем Kunden und ist in komplexen Verkaufssituationen teilweise effektiver als kommerzielle Werbung. Mit der Beratung zum Kauf können die Verkäufer die Ansprüche des Kunden genauer erforschen. Verkaufsbedingungen können ausgehandelt und ggf. kann im Verlaufe des Verkaufsgesprächs das Angebot an die speziellen Kundenanforderungen angepasst werden. Der Verkäufer kann seine Waren individuell präsentieren, Verkostungen organisieren, Einwände aus dem Weg räumen und Preise und Konditionen aushandeln. Dabei repräsentieren die Familienmitglieder ihren Betrieb und können gleichzeitig Informationen

über Markt und Wettbewerber erhalten. Bei den interviewten Unternehmen handelte es sich sowohl um Unternehmen, die in einer kundenorientierten Strategie ihr regionales Warensortiment so kommunizieren, dass sie von den Kunden als regionaler Anbieter angenommen werden, als auch um Unternehmen mit lieferantenorientierten Strategien, die stark die Wertschöpfungskette und mit ihr das Verhältnis von Produzenten und Lieferanten in den Vordergrund gestellt haben.

Eine Form der Direktvermarktung ist der Hofladen, den die Hälfte der befragten Landwirte betreiben. Neben den genannten Vorzügen in Kommunikation und Information dient der Hofladen der Ergänzung der Vermarktung der landwirtschaftlichen Produkte. Beim Ab-Hof-Verkauf können regionale Erstellungsprozesse als Prozesseigenschaft für den einzelnen Verbraucher transparent gemacht werden. Die Besonderheiten regionaler Produktion und Kriterien der Regionalität können vertrauenswürdig und direkt an den Verbraucher gerichtet werden.

In der Region wird Ware abgesetzt über den lokalen (Erzeuger-) Großhandel, Lebensmitteleinzelhandel, Zwischenhändler, sowie Direktverkauf an Ernährungshandwerk, Nahrungsmittelverarbeiter und auf Marktplätzen. Vier Betriebe bieten zusätzlich eine Direktbelieferung der Gastronomen und Hoteliers an und verstärken dadurch ihre verbrauchergerichteten Kommunikationsstrategien. Auch der Verkauf auf Wochenmärkten wird von vier Unternehmen regelmäßig durchgeführt. Dabei werden auch Verkostungsaktionen als wichtige Verkaufsförderungsmaßnahme mit hoher Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitswirkung durchgeführt. Zwei verarbeitende mittelständische Unternehmen sind sehr erfolgreich mit öffentlichkeitswirksamen regionalen Thementagen wie z.B. Kürbistagen mit Verkostungen und Preisausschreiben, die dem Erlebnisbedürfnis der Verbraucher entgegenkommen. Die Kunden lernen Herstellungs- und Verarbeitungsprozesse kennen und identifizieren sich stärker mit dem Unternehmen. Als weitere Instrumente der Verkaufsförderung wird der gelegentliche Verkauf auf Festplätzen, Festwiesen und touristischen Märkten darüber hinaus von weiteren Betrieben genutzt. Dabei erfolgt die Auswahl der Marktplätze nach individuellen Kriterien. Es gibt Unternehmer, die auf die touristischen Märkte in Burg oder im Spreewald gehen. Andere haben Stände auf Bauernmärkten, die entweder an zwei Tagen die Woche oder wöchentlich betrieben werden. Wieder andere gehen lieber auf spezialisierte Märkte, wie Töpfermärkte, um ihre Waren zu verkaufen. Ein Unternehmer gibt an, die beste Ware dem Großhandel zu verkaufen und die optisch etwas schlechtere Ware im Hofladen abzusetzen. Was dann noch nicht weggegangen ist, wird in der

Großküche verarbeitet. Mit dieser Strategie können die Produkte zu 100% abgesetzt werden. Andere Unternehmer klagen über stockenden Absatz beim Verkauf von Gemüse im Sommer, weil der Laden sich auf dem Land befindet und viele Menschen auf dem Lande noch eigenes Gemüse anbauen. Die Grenzen der Direktvermarktung zeigen sich auch bei dem Verkauf von handwerklichen Produkten auf den Wochenmärkten, denn die Produzenten klagen über geringen Absatz.

**Person, männlich 3:** *„Ich verkaufe hier vor Ort auf dem Grundstück befindlichen Geschäft und wenn es sich anbietet auch zu Märkten, die ich aussuche. Das muss lukrativ sein und interessant sein und vom Finanziellen her auch Sinn machen.“*

**Person, weiblich 24:** *„Ich verkaufe zu Hause, muss aber auch 5-6 mal im Jahr zu guten Töpfermärkten fahren. Meine Kollegen müssen teilweise bis zu 25-mal im Jahr zu Töpfermärkten fahren, um zu überleben. Wenn sie wohnen, wo keiner hinkommt, dann müssen die so oft fahren, um den Absatz zu haben“.*

**Person, männlich 9:** *„Direktvermarktung ist eine wunderbare Ergänzung zum Großhändler, den man hat. Unsere Philosophie ist, die absolute 1a Ware, die auch optisch super ist, die geht in den Erzeugermarkt, weil das sich lohnt. Die Ware, wo die Gurke etwas krumm ist, die aber geschmacklich keinesfalls schlechter ist, aber nicht ganz so optimale Form hat, die verkaufen wir ab Hof und die Leute nehmen das mit Kusshand. Damit haben wir viel weniger Schwund, viel weniger Abfall. Alles wird abgesetzt. Was dann noch nicht abgesetzt werden kann, das wird dann in der Küche verarbeitet“.*

**Person, männlich 8:** *„Wir verkaufen einen Teil der Hirse in der Gastronomie. Wir haben einen Hirsetag. An jedem ersten Freitag im Monat ist Hirsetag im Slawischen Hof. Die Rispenhirse, das mineralstoffhaltigste Getreide der Welt, stellte einst das Grundnahrungsmittel unserer Vorfahren da. Die Hirse kommt aus der Spreewälder Hirsemühle. Für Lein haben wir die Schälrmühle Kümmel. Unser Weizen und Dinkel wird in der Getreidemühle Paulick verarbeitet. Wir erhalten das Getreide zurück und verkaufen es in der Gaststube ebenso wie unser Leinöl. Wir verkaufen auch unsere Kartoffeln hier. Gemüse und Salate kommen von anderen Landwirten. Käse auch. Fleisch kaufen wir von der Firma Balou aus Berlin zu. Das ist nicht alles Bio, was wir verkaufen, aber gesund. Unsere Philosophie ist die, die Ware von der Landwirtschaft, vom Hof, hier in der Gastronomie zu vermarkten. Und die Leute, die kommen. Die wollen gesundes Essen. Viele unserer Erzeugnisse werden im Slawischen Spezialitätenrestaurant frisch und direkt vermarktet. So garantieren wir höchste Qualität in Aroma und Gesundheit. Unsere Partner verarbeiten die Rohprodukte zu verzehrfertigen Rohstoffen, welche zu einem Teil in*

*unserem Spezialitätenrestaurant unseren Gästen zum Verzehr, zum Verkosten oder zum Mitnehmen angeboten werden. Anfangs wollte ich ja auch einen Laden aufmachen hier. Aber dann habe ich kalte Füße bekommen und habe diese Gastronomie aufgezogen“.*

**Person, weiblich 16:** *„Die Hotels, die meine Waren haben, die haben sich bei mir gemeldet. Die wollen das alles so richtig spreewaldtypisch haben. Ich mache ganz wenig mit beim Handwerker- und Bauernmarkt in Burg. Das ist eigentlich der einzige Markt. Wir schaffen das gar nicht Sonnabend auf einen Markt zu gehen. Da ist ja jede Woche etwas in den kleinen Dörfern. Ich finde das ja schön. Die wollen Handwerker haben. Die Leute gucken dort und sehen, aber sie verkaufen da nichts auf den kleinen Märkten. Die Leute gucken da nur. Dann müssen sie auch noch Standgebühr zahlen und das kriegen sie nicht raus. Das ist schade. In der Zeit könnte ich den ganzen Tag in der Werkstatt stehen und arbeiten. Aber auf den kleinen Märkten, da wollen die Leute nicht kaufen, nur essen, trinken und gucken“:*

**Person, weiblich 25:** *„Auf Märkte brauche ich nicht gehen. Ich kann wirklich nur hier bleiben und kann die Vereine und Verbände regelmäßig ansprechen: braucht ihr was, wollt ich was. Hier im Unkreis wissen die Leute schon, dass ich da bin und kommen doch auch ab und zu. Die Burger Hauben z.B. die gehen alle durch meine Hände. Ich bin im Trachtenverein. Da mache ich auch schon was. Es ist nicht so, dass gar nichts ist; aber es ist mühsam“.*

**Person, männlich 6:** *„Früher bin ich auf Wochenmärkte gefahren. Aber das lohnt sich nicht mehr. Der Sprit ist zu teuer und die Qualität auf dem Wochenmarkt in Forst, die hat stark nachgelassen. Da stehen keine Landwirte mehr mit hochwertigen Frischeprodukten“.*

Fazit:

Die Mehrheit der Unternehmen setzt auf regionale Belieferung und Absatz:

- 73% der Unternehmen erhalten Lieferungen aus regionaler Produktion
- Für 90% der Unternehmen ist der regionaler Absatz ein Wirtschaftsfaktor; fast 50% sind in der Direktvermarktung tätig.

Die Mehrheit der Unternehmen des **Gastgewerbes** haben regionale Lieferanten, die sie in Ergänzung des Angebotes der Großhändler mit (frischen) regionalen Produkten aus Land- und Fischwirtschaft beliefern. Die Barriere für den Kauf weiterer regionaler Produkte stellt die Saisonalität dar. Der Verkauf regionaler Gerichte ist für die gesamte Gastronomie ein wichtiges Marketinginstrument.

Für die Unternehmen des **traditionellen Handwerkes** gibt es keine Rohstoffe mehr, die ausschließlich in der Region erzeugt werden. Sie sind daher mehrheitlich auf Zukauf angewiesen. Der Absatz ihrer Produkte erfolgt regional durch Direktvermarktung.

Für die Betriebe des **Ernährungsgewerbes** zählt die Verfügbarkeit, der Preis und die Qualität der Ware, sowie die just-in-time Lieferung ihrer Produkte. Erfüllen regionale Produkte die Anforderungen werden sie als Rohstoffe eingesetzt. Der Absatz erfolgt regional und überregional.

**Landwirtschaftliche Betriebe** setzen bei Verfügbarkeit auf den Ein- bzw. Verkauf regionaler Produkte. Der Absatz ihrer Produkte erfolgt regional und überregional, da die saisonale regionale Nachfrage geringer ist als das Angebot. Der Bevölkerungsrückgang hat Einfluss auf die Nachfrage. Die Direktvermarktung wird von fast allen Betrieben als ergänzender Absatzkanal genutzt. 50% der Landwirte betreiben einen Hofladen.

### 7.3.2 Interne Unsicherheiten

Kooperationen können auch infolge von internen Unsicherheiten von Geschäftspartnern nicht zustande kommen. Interne Unsicherheiten resultieren aus dem Verhalten der Transaktionspartner, die spezifische Investitionen getätigt haben und eventuell auch durch unvollständige Information oder Informationsasymmetrie geprägt werden. Gerade in der nahrungsmittelverarbeitenden Branche besteht bei Beteiligten der Wunsch nach Kooperation, doch die Unsicherheit Betriebsgeheimnisse zu verraten, die existenzielle Unsicherheit vor dem Aufkauf des Betriebes durch die Konkurrenz steht Kooperationen entgegen, obwohl v.a. auch Kostenvorteile einer Kooperation gesehen werden, Vorteile, die u.a. auch in der Generierung von Fördermitteln liegen, die das Einzelunternehmen ggf. nicht alleine erhalten könnte. So versucht ein Unternehmen seit Jahren Kooperationen mit anderen Lebensmittelverarbeitern mit ähnlichem Sortiment einzugehen, um den großen Lebensmitteleinzelhandelsgruppen im Aufkauf geschlossen entgegenzutreten zu können. Der Unternehmer sieht die Notwendigkeit der Netzworkebildung, in der Praxis gelingt den Konkurrenten auf derselben Verarbeitungsstufe jedoch keine Kooperation. Auch in der Gastronomie ist auffällig, dass von den befragten Gastronomen lediglich zwei der Hoteliers eine konstante Zusammenarbeit zu 15-30 weiteren Unternehmen pflegen. Die Kooperationen beziehen sich i.d.R. auf vor- und nachgelagerte Produktionsstufen und weniger auf die Zusammenarbeit untereinander. Auch hier wurden die sich schwierig gestaltenden Beziehungen von Gastronomen untereinander durch die marktliche Konkurrenz an einem Standort genannt.

**Person, weiblich 20:** *„Ich persönlich wünschte mir, dass wir in der Region noch 2-3 Partner hätten, verlässliche Partner, mit denen wir zusammenarbeiten“.*

**Person, männlich 27:** *„Zusammenarbeit mit konkurrierenden Unternehmen, das sind Netzwerke, die wir brauchen. Die sind aber ganz, ganz schwierig. In der Regel wirst du mit demselben Produkt von den anderen ausgetrickst und die sagen Pech gehabt. Keiner will mit den anderen Leuten jemals persönlich sprechen“.*

**Person, weiblich 2:** *„Netzwerke gibt es auf bestimmten Ebenen, wenn ich für eine Gruppe etwas organisiere, wie Fahrrad und Paddelboote oder auch Kahnfahrten. Da gibt es das. Aber untereinander, unter den Hotels eher weniger. Das beschränkt sich darauf, wenn ich z.B. eine Gruppe habe und aus dem Nachbarhotel Boote dazubuchen muss. Sonst kocht jeder sein eigenes Süppchen, leider. Ganz schwierig, das sind alles Einheimische, die sich nicht in die Karten gucken lassen“.*

**Person, männlich 27:** *„Kooperationen als gemeinsame Vermarktung von Betrieben habe ich versucht seit der Wende. Ist fehlgeschlagen. Die sagen, du willst uns ja nur pleite machen. Für die gemeinsame Vermarktung gibt es hier keinen gemeinsamen Nenner. (...). Wenn wir jetzt 4 oder 5 Unternehmen zusammenstellen, die Produkte haben, die man exportieren kann. Wenn wir das jetzt koordinieren und sagen, wir haben fünf, dann ist a) die Möglichkeit Fördermittel zu bekommen viel größer und b) wenn jeder sich mit einem Kostenaufwand beteiligt, dann minimieren sich die Kosten des Einzelnen und dann kann man was draus machen. Aber es führt kein Weg dort rein, weil alle Unternehmen schwindeln. Nach außen hin sagen sie, was kostet uns die Welt und nach innen ist es ihnen schon zu teuer, die Ware mit einer Spedition zum Messestand zu bringen“.*

Weitere Unsicherheiten entstehen aus dem Verhalten der Transaktionspartner. Wenn ein Unternehmer regionale Ware verkauft, über deren Herkunft und/oder Qualität er aber keiner Kontrolle unterliegt und ohne dass die Herkunft mit einer bestimmten Herstellungsweise verknüpft ist, so ist er auf das Vertrauen der Kunden angewiesen. Die regional erzeugten Produkte verfügen über Vertrauenseigenschaften, die für den Nachfrager nicht so einfach zu überprüfen sind. Der Kunde hat die schwierige Aufgabe einer Qualitätsbeurteilung selbst zu lösen.

Die Anforderungen an regionale Produkte werden durch das Verkaufsverhalten und das Makro-Umfeld des Unternehmens maßgeblich beeinflusst. Der Kauf eines Produkts wird durch kulturelle, soziale, persönliche und psychologische Charakteristika stark beeinflusst. Das Marketing kann i.d.R. auf diese Größen zwar nicht einwirken, muss sich aber über die Wirkungen, die die Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten erzielen, im klaren

sein, damit mit der Änderung und dem Wandel der Einflussfaktoren entweder neue Produkte entwickelt werden können oder die alten Produkte gezielt angepasst werden. Heutzutage gibt es, aufgrund des Trends zu mehr Freizeit, eine höhere Nachfrage nach Convenience-Produkten und Dienstleistungen. Immer umfangreichere Sortimente von Halbfertig- und Fertiggerichten und die Ausweitung von Fast-Food-Restaurants und die Ausdehnung von Imbissbuden zu Lasten von Gasthöfen, tragen dem Rechnung.

Gleichzeitig achten immer mehr Menschen auf gesündere Ernährung, während die durchschnittliche Dauer zur Zubereitung einer Mahlzeit von 1 Stunde auf 20 min innerhalb von 20 Jahren zurückgegangen ist. Es gibt eine Akzeptanz von fettarmen Lebensmitteln bei Vorbehalten der Bevölkerung gegenüber Nahrungsmittelzusätzen und genetisch veränderten Produkten. Es gibt einen Trend hin zu regionalen und biologischen Produkten. Der demographische Wandel beeinflusst die Nachfrage nach Produkten und den Kauf von Produkten. Senioren und Singles, die vorzugsweise in Einpersonenhaushalten leben, bevorzugen beispielsweise kleinere Verpackungsgrößen. Der durchschnittliche Brandenburger etwa ist im Jahr 2017 44,5 Jahre alt. Rund 450 Tausend Menschen leben in Einpersonenhaushalten und knapp 800 Tausend in Mehrpersonenhaushalten. Diese Anforderungen des Konsumenten werden bestimmt durch Subkulturen, soziale Faktoren, persönliche Faktoren und psychologische Faktoren. Sie prägen Überzeugung und Einstellung der Menschen und ihr Kaufverhalten. Diesen Faktoren und Entwicklungen sind auch die regionalen Unternehmer ausgesetzt. Sie spüren und erleben sie und müssen in ihrem Sortiment den Trends Rechnung tragen, zum Beispiel indem sie sich auf das Premium-Preissegment spezialisieren. Hat sich das Unternehmen auf ausgewählten Zielmärkten den guten Ruf erarbeitet qualitativ mehr Gegenwert als andere zu liefern und so einen höheren Preis rechtfertigen zu können, erlangt es einen Wettbewerbsvorteil. Allerdings können mit leeren Versprechungen keine stabilen Marktpositionen aufgebaut werden. Wenn ein Unternehmen sein Produkt als ein Angebot mit höchster Qualität und bestem Service positioniert, dann muss dieses Versprechen auch jederzeit erfüllt werden, denn Anbieter die nur das Beste bieten, liefern nicht nur höchste Qualität, sondern auch zusätzlich ein bestimmtes Image und Prestige, mit dem auch Status und Stil ausgedrückt wird. Die Verbraucher reagieren dabei sensibel, wenn der Preisunterschied jenen in der Qualität bei weitem überschreitet. Dies kann dann negativ sich auf das Image des Hauses auswirken. Um ein Image aufzubauen bedarf es viel Zeit, es kann jedoch innerhalb von kürzester Zeit Schaden nehmen.

**Person, weiblich 4:** *„Unser Haus hat sich entwickelt, das war die Linie. Dann war da noch die Linie, das wir nicht nur anders oder besser sein wollten, sondern weil wir besser sein mussten. Der Gast misst sie immer mit fünf Sternen, wenn wir das als Maßstab nehmen wollen. Wir wollten nicht gleich in das Segment Hochpreisigkeit, sondern wir wollten in das Segment gute Gastronomie, wir wollten das unkomplizierte Lieblingshotel unserer Gäste sein. Das ist nach wie vor unser Credo. Nur das Problem ist, dass der Gast sie immer mit fünf Sternen misst, egal ob sie eine Pension verkaufen oder was auch immer. Genauso, wenn Sie ein gutes Auto kaufen, denken Sie vielleicht an eine A-Klasse Mercedes. Das Beste, was man kennt ist immer der Maßstab, um andere zu beurteilen, unabhängig davon, wie man sich selber sieht. Daher haben wir versucht, diesen Maßstab zu nehmen und daraus unsere eigene Antwort zu formulieren. Wir haben Annehmlichkeiten integriert, aber nicht stur, sondern versucht viel über Farben, über Stoffe, über Gerüche, über Geschmack eben unseren eigenen Standard zu formulieren, um eben nicht vergleichbar zu sein“.*

Die befragten Unternehmer sehen als Anforderung seitens der Konsumenten an ihre erzeugten und vermarkteten Produkte in erster Linie Frische und Qualität und Geschmack. Die primären Entscheidungskriterien Geschmack, Frische und Qualität zu liefern verlangt von den Unternehmen individuelle Anstrengungen im Hinblick auf den Einkauf von Vorprodukten und den Verkauf ihrer Ware, aber auch hinsichtlich der Vermarktung. „Qualität muss beworben werden, nicht Billigangebote“ (Person, weiblich 11). Ein lebensmittelverarbeitender Betrieb, der individuell angefertigte Qualitätsprodukte anbietet, beklagt, dass sie immer mehr Aufwand treiben müssen, um im Einkauf immer die beste äußere und innere Qualität zu organisieren. Dies liegt zum einen darin, dass ihre Kunden bedeutend qualitätsbewusster geworden sind und gleichmäßig gute Qualität verlangen, die ihr Unternehmen in der lebensmittelverarbeitenden Industrie aber nur über den Bezug qualitativ hochwertiger Nahrungsmittel sicherstellen kann. Diese wären aber über den Bäckereigroßhandel immer schwieriger zu beziehen, da dort vor allem Billiganbieter gelistet wären. Im Bereich des Tourismus warnen Touristiker aber auch vor den Gefahren eines Massentourismus, bei dem möglicherweise Qualitätsaspekte vernachlässigt werden könnten. Die Fülle touristischer Anbieter in Spreewald und Lausitz ermöglicht es den Unternehmen, die im Tourismus agieren, allerdings auch jederzeit die Partner zu wechseln, sollte die Qualitätsansprüche an den Partner nicht zur Zufriedenheit erfüllt werden.

**Person, weiblich 20:** *„Wenn wir qualitativ Hochwertiges dem Touristen verkaufen, ist er zufrieden, kommt wieder, erzählt es durch Mundpropaganda weiter. [...] Ich hatte eine*



*Kundin, die wollte frisch gebrühten Kaffee. Nach der vierten Gaststätte ist sie dann notgedrungen sitzengeblieben, so dass auch wenn die Qualität nicht entsprach, der Kunde sich entsprechend niedersetzte. Dadurch, dass genügend Leute da sind und man eventuell nicht weiß, dass Kunden enttäuscht fortgehen, weil die Kunden sich ja nicht genügend artikulieren. Sie bezahlen und sagen gegebenenfalls, wir kommen nicht wieder“.*

**Person, weiblich 4:** *„Die Produkte müssen frisch sein. Wir kommen leider auch nicht ganz ohne die Ananas aus, weil die Gäste dies nachfragen. Zweites Auswahlkriterium ist die Qualität. Unser Küchenchef ist in der Lage zu beurteilen, was für ein Produkt er da vor sich hat, wenn er es riecht, schmeckt und verarbeitet“.*

**Person, weiblich 22:** *„Die Qualität zu halten ist schwierig. Wir waren Abnehmer von einem Bäckereigroßhandel. Die haben uns beliefert mit Kristallzucker aus Polen. Das haute nicht hin, ebenso wenig wie bei den Rosinen. Wir wollen nur das Beste haben. Das ist schwierig. Wir haben das Gefühl, dass auch beim Bäckereigroßhandel immer auf billiger und billiger geachtet wird. Aber der Kunde merkt das schon. Qualität setzt sich durch. Aber es ist immer auf höchste Qualität zu achten. Das Wichtigste, das wir in den letzten Jahren von unseren Kunden gelernt haben ist, dass sie bedeutend qualitätsbewusster geworden sind. Mitte der 90er Jahre war Qualität noch egal“.*

**Person, weiblich 30:** *„Wenn die Partner die Qualität nicht bringen, dann würde ich sie wechseln. Das wissen die Partner aber auch. Wenn die Kahnfahrt und dann das anschließende Mittagessen nicht passt, dann können wir uns als Gästeführer den ganzen Tag anstrengen. Die Gruppe ist im Minus. Das können die sich ein-, zweimal erlauben und dann sind die weg. Wir haben auch schon Partner gewechselt, auch Kahnfahrern. So, wie die uns wechseln würden, wenn die Qualität nicht stimmte, so machen wir das halt auch“.*

**Person, männlich 5:** *„Die Leute kommen zu uns, weil sie wissen, dass wir die Rohstoffe aussuchen. Das macht auch unseren Erfolg aus. Wir kaufen nicht nach dem Preis, sondern nach der Qualität oder Regionalität. Aber das können wir leider nicht umsetzen. In der*

*Spreewaldregion, da wäre so viel möglich aber die anderen Gastronomen, die wollen hier nicht teuer verkaufen. Gutes, nein! Die kaufen lieber bei Selgros, dem Großhandel. Der ganze Kreislauf kann nicht stimmen. Deshalb fängt auch niemand damit an. Wenn jemand jetzt seine hochwertigen Produkte machen würde, wüsste er gar nicht, an wen er sie verkaufen sollte. Von uns allein kann er nicht leben.“.*

Ein Betrieb des Lebensmitteleinzelhandels würde gerne mehr Frischeprodukte kaufen, doch sind die Örtlichkeiten des Ladens noch nicht so hergestellt, dass Frischeprodukte verkauft werden können. Die Hygienevorschriften des Gesundheitsamtes verlangen Kühltheke und Handwaschbecken. Tee oder Kaffee dürfen daher nur in begrenztem Maße ausgeschenkt werden. Damit die Auflagen voll eingehalten werden, wollen sie vom Vermieter weitere Räume pachten. Da muss zunächst eine Nutzungsänderung beim Bauamt beantragt werden. Große Probleme bereitet ihnen die Bereitstellung von PKW-Stellflächen hinter dem Haus, die vorgehalten werden müssen, obwohl vor dem Laden ein großer, öffentlicher Parkplatz besteht.

In ihrem Gewerbe beklagt eine Töpferin das Absinken des Qualitätsstandards, welches dadurch hervorgerufen würde, dass durch Änderung der Bundesgesetzgebung nun Betriebe ohne geeignete Qualifikation mit ihren Keramiken in erhöhter Zahl auf den Markt drängten. Durch Aufhebung der Meisterpflicht für die Gewerbeanmeldung drängen zunehmend mehr Hobby-Keramiker ein Gewerbe an und sind auf damit auf jenen Töpfermärkten ausstellungsberechtigt, die keine Innungs-Töpfermärkte sind. Die Töpferin beklagt, dass mehr Keramik von geringerer Qualität auf den Markt käme und der Qualitätsstandard sinkt. Für die Keramik-Meister wird es schwieriger ihre qualitativ hochwertigeren und i.d.R. auch höherpreisigen Stücke zu verkaufen, denn dem Kunden fehlt oft die Kenntnis minderwertige Ware von höherwertiger Ware zu unterscheiden. Durch die steigende Konkurrenz mit Hobby-Töpfern wird es schwieriger für die gelernten Töpfer vom Verkauf ihrer Qualitätsprodukte ein existenzsicherndes Einkommen zu erwirtschaften. Qualitätskriterien für die Ausstellung auf Töpfermärkten gibt es nicht. Lediglich die Töpfer-Innung kann eigene Märkte mit Ausstellern organisieren, die zur Innung gehören und über Meisterbrief verfügen.

**Person, weiblich 24:** *„Leute, die einen Kurs mitgemacht haben und meinen, dass sie Keramik machen wollen, Rentner und so, die stellen sich jetzt auch auf den Töpfermarkt. Die Leute, die so etwas machen wollen sind mehr geworden und die Produkte von niedriger Qualität. Das bedeutet für uns, dass es einen Qualitätsverlust gibt. Für mich ist das auch ein Verlust, denn der Laie sieht das nicht unbedingt. Der Laie kann kaum getauchte Ware von gegossener, kann nicht aufgebaute Keramik von gedrehter unterscheiden. Da gibt es schon ganz schöne Defizite beim Kunden. Es ist nicht so, dass wir Abstriche bei der Qualität machen, aber es wird schwieriger für uns hochwertige Ware abzusetzen. Wer Töpfern als Rentner macht, ist nicht unbedingt darauf angewiesen und kann auch andere Preise nehmen. Die machen keine Gebrauchsgegenstände sondern so'n nachgemachtes*

*Zeug, Kitsch, Tineff eben, wird aber gekauft. Leider gibt es keine schwarz auf weißen Qualitätskriterien. Bei Märkten, die von Innungsmitgliedern organisiert werden, wird darauf geachtet, dass nur Meisterbetriebe an so 'ner Aktion teilnehmen. Und wer den Meister hat, der hat schon bestimmte Qualität, dadurch gibt es eine gewisse Garantie“.*

Darüber hinaus ist es den 73%, der mit regionalen Produkten belieferten Unternehmern, wichtig, dass regionale Vorprodukte in den Mengen, in denen sie benötigt werden, zur Verfügung stehen und dass der Preis für die regionale Ware stimmt. Die meisten sind der Meinung, dass die regionale Ware mehr Kosten darf als eine Ware ohne Herkunftsangabe, aber auch wiederum nicht zuviel.

**Person, weiblich 2:** *„Die Ware muss immer frisch sein, gut und immer verfügbar, immer in der gleichen Menge, so wie ich sie eben brauche. Sicherlich muss auch der Preis stimmen. Ich zahle nicht für das Kilo Sauerkraut fünfmal mehr als im Supermarkt. Das ist eine Gradwanderung, die man da macht“.*

Weitere Kaufkriterien für Kunden, die regionalen Produkte zu kaufen, liegen in der Herkunft und dem umweltgerechten Anbau des Produktes. Die Kunden aus der Region wissen, wo die Erzeugnisse hergestellt werden und welcher Betriebsform ein landwirtschaftlicher Hof angehört; ob er beispielsweise integriert oder biologisch wirtschaftet. Hier können die Landwirte einen Trend zum Kauf regionaler Produkte ausmachen, infolge gestiegener Absatzzahlen.

**Person, männlich 9:** *„Wir können feststellen, dass man doch in den letzten 5 Jahren die heimische Produktion wiederentdeckt hat, dass es verstärkt angenommen wird, dass man sieht, wo es herkommt. Hier schmeckt es. Und wir haben unser Klientel eben so erzogen, dass es die Tomaten erst ab Mai gibt und bis in den Winter hinein, aber nicht im Winter bis Februar(...). Seit 2001 schreiben wir endlich wieder schwarze Zahlen, weil der Absatz da ist, weil die Leute gelernt haben, dass nicht alles, was glänzt gut ist, sondern dass eben auch die Inhaltsstoffe, der Geschmack in den Vordergrund treten muss. Damit ist nicht gesagt, dass wir nicht auch auf äußere Qualität achten müssen. Das ist natürlich auch ganz wichtig“.*

Es macht für die Unternehmen auch einen Unterschied, ob überwiegend ältere Menschen oder eher jüngere Menschen ihre Produkte kaufen. In den Kundendaten eines Obsthändlers beispielsweise sind überwiegend ältere und mittelalte Kunden zu finden. Er führt dies u.a. darauf zurück, dass das Kaufverhalten der Jüngeren anders sei.

**Person, männlich 14:** *„Die Leute kaufen wieder mehr regionale Produkte. [...] Wir haben Umsatzsteigerungen von bis zu 30% beim Kernobst, obwohl wir nicht die billigsten sind.*

*[...] Die Nachfrage hat sich entwickelt, obwohl wir auch hier Discounter haben. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Er kauft auch hier. Heute könnten wir den Laden so nicht mehr aufbauen, denn die Bevölkerung schrumpft, in Cottbus von 140 Tausend auf 90 Tausend Einwohner. Bei uns hat es sich am Umsatz noch nicht bemerkbar gemacht, dass treue Kunden wegsterben. Die jungen Kunden kaufen schnell “.*

Wenngleich die Befragten in der Regel spontan die primären Entscheidungskriterien als Hauptkriterien der Kundennachfrage ausmachen, so lenken dann auch viele der Befragten nach einigem Zögern ein und ergänzen, dass Geschmack, Frische und Qualität nicht das alleinige Bewertungskriterium des Käufers sind, sondern, dass der Preis auch seine Rolle spielt. Daneben spielt der Zeitaspekt eine große Rolle und lassen viele Abnehmer aus Kosten- und Zeitersparnisgründen auf Convenience-Produkte zurückgreifen.

**Person, männlich 19:** *„Unser Bier hat seinen eigenen Geschmack, hat seinen Charakter. Dem einen schmeckt es, dem anderen nicht. [...] Leider muss man in der heutigen Zeit sagen, dass Geschmack, Frische und Qualität nicht das absolute Bewertungskriterium des Käufers sind. Ich sage nur Wurstwaren: wen interessiert wie frisch die Wurst im Aldi ist, oder wo sie herkommt? Es interessiert, eine Wurst die nach Lebensmittelgesetz so ist, dass ich sie essen kann. Sie kostet mich 49 Cent, mehr habe ich nicht. Wo ist die Frage nach Qualität, Frische, Geschmack? Sie ist weg“.*

**Person, männlich 11:** *„Es ist eine Frage der Wirtschaftlichkeit. Viele der Gaststätten holen sich ein gefrorenes Steak, viele holen sich ein fertig paniertes Schnitzel. Es ist eine Kostenfrage. Die kriegen einen Schweinerücken, aus dem das Minutensteak geschnitten wird, gefrostet und damit liegen die 40-50cent unter dem frischen. Die Gastronomen können ja nur von Mai bis Oktober ihr Geld verdienen. Aber die Grützwurst, die holen sie von hier. Die ist nicht so zeitintensiv, die schmeckt und die bekommen sie woanders nicht. Und die wird nun teuer in den Gaststätten angeboten. Da haben sie eine hohe Gewinnspanne. Ein gefrostetes Schnitzel ist zwar 50cent teurer als ein frisches, hat aber dafür einen ganz anderen Geschmack. Das muss erst einmal den Gästen klar werden“.*

Die beschriebene Qualitätsunsicherheit seitens der Verbraucher kann eine regionale Marketinginitiative dadurch abmildern, dass ein unabhängiges Prüfzeichen bzw. eine Markenpolitik verfolgt wird. Der Spreewaldverein verfolgt diese Strategie mit der Patentierung der Marke „Spreewaldmarkt“ für Produkte, die im Wirtschaftsraum Spreewald erstellt werden. Diese Maßnahme führt zu mehr Transparenz für Verbraucher und hat in den letzten Jahren zu gesteigerter Akzeptanz und Nachfrage der Produkte

geführt. Eine solche Organisation kann auch Markteintrittsschwierigkeiten von Anbietern kleinerer Mengen abfedern.

Fazit:

Es ist für die Akteure einfacher Kooperationen zu vor- und nachgelagerten Betrieben aufzubauen, als zu Unternehmen derselben Produktionsstufe. Die Konkurrenz zwischen den Betrieben steht der Bildung von Kooperationen entgegen. Die Qualitätssicherung der regional erzeugten Ware ist ein weiterer Unsicherheitsfaktor.

- In der **nahrungsmittelverarbeitenden Industrie** steht die Unsicherheit eines Verrats von Betriebsgeheimnissen an mögliche Konkurrenten, der Erzielung von Kostenvorteilen bzw. gemeinsamen Beantragung von Fördermitteln durch Kooperationen entgegen.
- Im **Gastgewerbe** ist es die Konkurrenz um die Gäste in derselben Tourismusdestination, die die Beziehungen unter den Gastronomen bzw. Hoteliers erschweren.
- In der **Landwirtschaft und der Branche des traditionellen Handwerks** unterliegen Waren aus regionaler Herkunft in der Lausitz keiner einheitlichen Qualitätskontrolle. Der Kunde hat die Aufgabe die Qualitätsbeurteilung selbst zu lösen. Beim Spreewaldverein gibt es Qualitätsstandards und –kontrollen.

Die genannten Qualitätsunsicherheiten können durch **Zusammenschluss in einer regionalen Marketinginitiative**, die eine Markenpolitik verfolgt, abgemildert werden. Die Zertifizierung und Kontrolle einer Marke führt zu gesteigerter Akzeptanz bei den Verbrauchern und erhöhter Produktnachfrage. Innerhalb dieser Organisation können durch die Festlegung von Qualitätsstandards Unsicherheiten unter den Betrieben abgebaut und Markteintrittsschwierigkeiten von Anbietern geringerer Mengen abgedeckt werden.

## 7.4 Marktstruktur

Die Grenzen von Kooperationen liegen auch dort, wo keine Strukturen mehr da sind, die eine regionale Wertschöpfung in der Region ermöglichen. Dort wo regionale Wertschöpfungsketten bestehen, beeinflussen Wechselkosten die Transaktionskosten. Marktstrukturparameter beeinflussen somit die Beziehung zwischen den Transaktionspartnern. Die Höhe der Wechselkosten wird von der Zahl der möglichen Marktpartner bestimmt. Die Kosten des Wechsels zu einem anderen Marktpartner sind umso höher, je geringer die Zahl der Marktpartner ist. So ist dann auch die Wahl neuer Geschäftspartner und der Wechsel der Partner für viele der Interviewten kein Problem

mehr und die Suchkosten für einen neuen, geeigneten Partner werden dort als gering eingeschätzt, wo beliebig viele andere Partner zur Verfügung stehen.

**Person, männlich 1:** *„Es ist alles da, so wie ich es gerne hätte. Zum heutigen Zeitpunkt kann es sich niemand mehr erlauben schlechte Ware zu liefern. Und wenn, dann macht er das nur ein Mal“.*

**Person, weiblich 2:** *„Es ist so, dass ich Firmen aus Kostengründen wechsele, dass es anderswo billiger ist. Dass ich Mehrkosten habe, dass es anders wo billiger ist? Nee, das habe ich nicht“.*

Die Zahl der möglichen Marktpartner in einer Region wird bestimmt durch naturräumliche, geographische Gegebenheiten, wie der Tatsache, dass Braugerste aus Gründen geringer Produktivität nicht in der Region angebaut wird. Durch naturräumliche Produktionsgegebenheiten sind regionale Wertschöpfungsketten unterbrochen oder nicht herstellbar.

Die Zahl der möglichen Marktteilnehmer entlang regionalen Wertschöpfungsketten kann auch dadurch reduziert sein, dass durch den Trend zur Globalisierung durch die Konzentration von Produktionsprozessen keine regionale Erzeugung oder Verarbeitung mehr gewährleistet ist. Das deutsche Gebiet der Euroregion verfügt beispielsweise über keinen Schlachthof mehr, in dem Rinder geschlachtet werden können. Der Schlachthof Kasel-Golzig im Spreewald hat seine Rinderschlachtung aus Kostengründen aufgegeben. Regionale Schlachtung und Vermarktung ist dann nur noch in kleinen Mengen, in so genannten Hausschlachtungen, möglich. Brauereien ist es unmöglich Partnerbetriebe entlang einer Wertschöpfungskette aufzubauen, wenn Hopfen und Malz aus produktionstechnischen Gründen nicht effizient in der Region angebaut werden können. Alle handwerklichen Betriebe beziehen ihre Rohware von überregionalen oder internationalen Anbietern.

**Person, männlich 21:** *„Wenn Kasel-Golzig als Schlachtbetrieb geschnitten wird, so sollen sie das Schlachten lassen. Es gibt schon Problemkreisläufe, Wirtschaftskreisläufe, die nicht so hinhaun“.*

**Person, weiblich 24:** *„Da sind keine regionalen Kreisläufe mehr. Da ist keiner. Den Ton kaufe ich in Thüringen oder im Westerwald.[...] Ein Glasurenwerk hier im Spreewald oder in der Lausitz gibt es nicht“.*

**Person, männlich 19:** *„Wenn wir in Regionalkreisläufen denken, dann müssten wir uns als eine Hausbrauerei wie aus dem 14. /15. Jahrhundert darstellen, wo wir unseren eigenen Acker haben, wo wir unsere Gerste anbauen, vermälzen und daraus Bier brauen. Das ist in*

*der Struktur, in der wir leben, kostenmäßig gar nicht vorstellbar. Das wäre eine Traumvorstellung. Es wäre jetzt wieder etwas anderes, wenn ich jetzt so groß wäre, dass ich z.B. mit der Mälzerei in Dresden verhandeln und sagen könnte: passt mal off, ich brauch jetzt im Jahr 20.000 Tonnen. Dann wäre das eine Größenordnung, über die die mit mir reden würden. Und dann könnte ich zu einem Agrarbetrieb in Drebkau sagen: baut mir an bestimmten Schlägen, wo Qualität rauskommt, baut mir Gerste an. Alles, was auf diesen Schlägen geerntet wird, kommt nach Dresden, wird dort zu Malz gemacht und kommt wieder zu mir zurück zum Brauen. Das wäre unter Umständen vorstellbar, aber dafür ist meine Größe zu klein“.*

**Person, männlich 19:** *„Es ist ganz einfach. Von der Struktur, die wir hier haben, ist ein Netzwerk gar nicht möglich. Die nächste Mälzerei, die für mich Malz machen könnte, ist weit weg. Wenn ich selber vermälzen würde, wäre unser Bier so teuer, dass die Leute uns den Vogel zeigen würden. [...] Hopfen kommt auch nicht von hier, weil der im Spreewald gar nicht angebaut wird. Dann dieses weitere Netz von Zulieferern, auch nicht von hier, das ist eben unser Problem. [...] Vergessen wir das Thema. Dafür gibt es die Strukturen hier gar nicht, um so ein Ding aufzuziehen. Die Belieferung mit regionalen Rohstoffen ist für uns relativ unmöglich. Hopfen wird im ganzen Spreewald nicht angebaut. Die Gerste, die im Spreewald angebaut wird, ist nicht zur Braugerste zu verarbeiten“.*

**Person, männlich 5:** *„Milchprodukte sind in Deutschland nur noch Industrieprodukte. Rohmilch darf nur direkt an den Endverbraucher verkauft werden und auch nur, wenn sie dort einen Kühlschrank hat. Man bräuchte einen Kühllaster. Machen sie das lieber nicht, sagt die Dame vom Hygieneamt, weil ich müsste sie dann auch ganz streng kontrollieren. Die Bauern liefern alle an die vier großen Molkereien. Wir haben einen sehr guten Lieferanten für Biomilch. Der kann Bio garantieren, aber wenn ich sage, ich möchte regionale, wenigstens Brandenburger Produkte, dann geht das gar nicht, weil die Molkereiverbunde heute hier und morgen dort einkaufen. Einmal bekommen von dorthier und einmal von daher. Wenn ich die nicht haben will, lieber Mann, dann kann ich ihnen heute keine mehr liefern, weil ich selber nirgendwo anders eine Milch mehr einkaufen kann“.*

Die Marktstruktur im deutschen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober ist im Bereich der landwirtschaftlichen Marktfrucht- und Tierproduktionsbetriebe eine atomistische, obwohl die Anzahl der landwirtschaftlichen Betriebe durch Betriebsaufgaben und Konzentrationen in den letzten Jahren gesunken ist. Dennoch stehen hier immer noch einer relativ großen Zahl von Anbietern eine geringere Zahl Großhändlern und Lebensmitteleinzelhändlern

gegenüber. Die Marktstruktur ist insgesamt kleinteilig und unübersichtlich, denn neben landwirtschaftlichen Betrieben im Vollerwerb mit Saisonangestellten und neuester Technologie und relativ großen Angebotsmengen gibt es auch Familienbetriebe im Nebenerwerb, die mit geringem Angebot auf den Markt kommen. Die Ausnahme bildet die Fischzucht als Teilbereich der Landwirtschaft mit einer geringen Anzahl von produzierenden Teichwirten.

Die Annahme, dass die durchschnittlichen Produzenten hohe Vermarktungsstückkosten haben und daher nur im oberen Preissegment anbieten, hat sich insgesamt als zu starke Verallgemeinerung erwiesen. Es gibt äußerst effizient wirtschaftende landwirtschaftliche Betriebe mit geringen Vermarktungsstückkosten, die über konventionelle Absatzkanäle genauso vermarkten, wie über regionale Marketinginitiativen. Daneben existieren andererseits auch kleine Familienbetriebe, teilweise im Nebenerwerb, mit hohen Vermarktungsstückkosten, die aber tendenziell statt im oberen Preissegment ihre Ware im mittleren Preissegment anbieten. Gewinne erzielen die Produzenten nur in geringem Maße, teilweise werden Verluste sogar durch Erlöse aus einer hauptamtlichen Tätigkeit bzw. dem Einkommen anderer Familienmitglieder ausgeglichen. Solche Betriebe werden eher als Liebhaberobjekt geführt und können infolge interner und externer Unsicherheiten sehr schnell aus dem Markt ausscheiden, aber auch wieder eintreten. Gleichwohl wurde von den Vertretern der Gastronomie die besondere Qualität der kleineren Betriebe gelobt.

**Person, weiblich 4:** *„Es gibt hier im Spreewald ganz viele Produkte, die sich lohnen zu kaufen. Ohne zu übertreiben, sind die Produkte wesentlich besser, als das, was ich als Premiumprodukte einkaufen kann. Die sind so etwas von outstanding, so etwas von einzigartig, dass ich sie immer kaufen würde, wenn es sie gäbe.“*

Es besteht von wenigen Gastronomen und Hoteliers die Nachfrage nach Premiumprodukten, die vom Angebot nicht gedeckt werden kann. Obwohl die beliefernden Betriebe um die Nachfrage wissen, weiten sie die Produktion nicht aus. Als Gründe werden meist (hygiene-) amtliche Vorschriften genannt. Eine Ausweitung der Produktion würde größere Investitionen nötig machen, für die die Bereitschaft und das Kapital fehlt. Eine erweiterte Produktion würde auch die Einstellung von zusätzlichem Personal erforderlich machen, was ebenfalls für die Unternehmer nicht lukrativ erscheint. Die Unternehmen minimieren ihr Risiko, indem sie mit geringem Produktionsumfang ohne Neuinvestitionen und mit bestehender Manpower weiterarbeiten. Die Unsicherheit von Neukreditaufnahmen und teilweise unbefriedigende Erfahrungen mit Banken lassen das Risiko für den



Produzenten zu groß erscheinen, auch weil die meisten Gastronomen zum Kauf von Produkten aus dem untersten bzw. mittleren Preissegment tendieren.

**Person, männlich 5:** „Die Gastronomen wollen hier nicht teuer verkaufen. Gutes, nein! Die kaufen lieber bei Selgros, dem Großhandel. Der ganze Kreislauf kann nicht stimmen. Deshalb fängt auch niemand damit an. Wenn jemand jetzt seine hochwertigen Produkte machen würde, wüsste er gar nicht, an wen er sie verkaufen sollte. Von uns allein kann er nicht leben. Die Zahlen, die sie jetzt sehen, davon kann keiner leben“.

**Person, männlich 11:** „Die haben hier immer alle Angst Top-Qualitäten zu verwenden, weil das kostet ja Geld. Klar, kostet das Geld. Natürlich! Aber mit billig kommen wir nicht weiter. Wenn ich sehe, welche Kampfpreise die beim Schwein hier machen! 3,49 Euro für das Kammkotelett! Das ist kaum über dem Einkaufspreis vom Schwein“.

**Person, männlich 5:** „Selbst für ein kleines Restaurant, wie das Gourmetrestaurant mit 38 Sitzplätzen und 42 Gästen würde ich es nicht schaffen, die Gäste mit lokalen Spezialitäten aus der Region zu versorgen. Das ist traurig. Im Gourmetrestaurant kann ich steuern, was die Gäste essen. Da gibt es im Winter eben keine Erdbeeren und keine Kirschen“.

#### Fazit:

Eine regionaler Wertschöpfungskreislauf kann nur dort existieren, wo entsprechende Erzeugungs- und Verarbeitungsstrukturen existieren. Dort bestimmen Marktstrukturparameter die Beziehung zwischen den Transaktionspartnern. Je weniger Marktpartner, desto höher die Wechselkosten.

- Regionale Wertschöpfungsketten bestehen in Form von Kooperationen zwischen der **Landwirtschaft** als Rohstofflieferant, dem **nahrungsmittelverarbeitenden Gewerbe**, **einzelnen Händlern** und dem **Gastgewerbe** als Abnehmer.
- Kooperationen existieren auch zwischen den Betrieben des **traditionellen Handwerks und gastgewerblichen Betrieben**.

## **7.5 Transaktionshäufigkeiten**

Regionale Produkte werden in regionalen Marketinginitiativen häufig in sehr kleinen Mengen gehandelt. Es dominiert eine geringe Umsatzhäufigkeit; geringe Umsatzvolumina werden umgesetzt. Die Befragung bestätigt, dass der Anteil der Intensivverwender von regionalen Produkten sehr klein ist. Das Warenangebot ist reichhaltig während der Saison und stark eingeschränkt in den Wintermonaten. Die Transaktionsfrequenz für Gemüse und Obst ist v.a. während der Saison recht hoch. Das Transaktionsvolumen ist i.d.R. nicht so hoch. Daher ist für die meisten befragten Unternehmer der regionale Absatz nur ein

zusätzlicher Absatzmarkt neben der konventionellen Vermarktung über Großhändler bzw. den Lebensmitteleinzelhandel.

Es ist erklärtes Ziel regionaler Marketinginitiativen die Häufigkeit der Transaktionen zu steigern. Die Unternehmen in Landwirtschaft und verarbeitendem Gewerbe sind der Meinung, dass bestimmte Produktionsstrecken ausgebaut werden sollten.

Im Bereich der landwirtschaftlichen Erzeugung wird der verstärkte Anbau von Kernobst von einigen Unternehmern als zukunftssträchtiger und ausbaufähiger Produktionszweig empfohlen, sowohl im Hinblick auf den Ausbau von Erzeugungsflächen als auch hinsichtlich der Wiedерentdeckung und Kultivierung alter Sorten. Bislang wird ein großer Teil der Äpfel, die in die Vermostung gehen, in Streuobstwiesen von Kleingärten erzeugt, deren Bestand oftmals überaltet ist. Auch die Erzeugung von Sauerkirschen und Beerenobst und hier insbesondere den roten und schwarzen Johannisbeeren und Stachelbeeren könnte eine Zukunft haben, da diese Sorten infolge des bestehenden Gesundheitstrends in den letzten Jahren verstärkt nachgefragt werden. Hinzu kommt eine Knappheit des Marktes an Beerenfrüchten durch Bereinigungseffekte infolge von Rodungsprämien Anfang der 90er Jahre, die dazu geführt haben, dass Verarbeitungsbetriebe diese Beerenfrüchte außerhalb der Region regelmäßig zukaufen müssen. Eine Ausnahme stellen die Erdbeeren da, die in ausreichender Menge verfügbar sind.

**Person, männlich 14:** *„Die Leute kaufen wieder mehr regionale Produkte. Doch brauchen wir beim Obst und v.a. Kernobst noch mehr Sortenvielfalt“.*

**Person, weiblich 26:** *„Sauerkirschen sind knapp geworden, ebenso wie rote und schwarze Johannisbeeren und Stachelbeeren sind einfach zu wenig. Das gesamte Beerenobst könnte von den Landwirten noch stärker angebaut werden, ebenso wie die Sauerkirschen. Da braucht man nur ein schlechtes Erntejahre haben und schon ist nicht genug da. Auch Äpfel. [...] Das Obst kommt von den Streuobstwiesen. Richtig große Streuobstwiesen gibt es im Spreewald mehr oder weniger gar nicht. Früher hatten die Bauern auf dem Gehöft 3-5 Apfelbäume und so ist das gewachsen“.*

**Person, männlich 5:** *„Ganz wichtig ist das übliche Gebrauchsobst. Hervorragend ausgesuchtes Obst von der Streuobstwiese, das ist sehr vernachlässigt worden. Wir ernten selbst da hinten, 2-3 Apfelbäume und machen hauptsächlich Schnaps draus. Alles Obst, Kirschen, Pflaumen, das kriege ich hier, aber sie werden mir nicht angeboten. Ich kaufe meinen Apfel in Südtirol. Ich kann mir nicht die Mühe machen und überall herumfahren, die in allen kleinen Bauernhöfen abzuholen. Das schaffen wir nicht. Meine Köche haben*

*jetzt schon im Schnitt einen 11 Stunden Tag. Da noch 2 Stunden herumfahren, das schaffen wir nicht mehr“.*

Vor allem in der biologischen Anbauweise sind Tierproduktionsbetriebe, die sich auf die (Haus-) Schlachtung von und eigene Verarbeitung v.a. von Rinder-, Schweine- und Lammfleisch spezialisiert haben, oftmals an Kapazitätsgrenzen bei der Befriedigung der Nachfrage angelangt. Sie könnten mehr bei Fleisch verkaufen, als sie anbieten. Dennoch scheuen diese Betriebe vor Erweiterung und Neubau aufgrund der hohen Investitionskosten und Unsicherheit beim Absatz zurück, beziehungsweise geben sich zufrieden mit den Gewinnen, die sie v.a. über die Direktvermarktung im bestehenden Umfang erzielen können.

Neben der Produktvielfalt ist für den Kunden die Preisgestaltung und das Preis-Leistungsverhältnis von Bedeutung. Regionale Transaktionen sind auch dadurch begrenzt, dass der Kunde die Einschätzung hat, dass die Ware beim Großhändler i.d.R. preisgünstiger angeboten wird als bei Abnahme im regionalen Handel oder in der Direktvermarktung. Dass einzelne Angebote in der Direktvermarktung oder im Einzelhandelsgeschäft in der Region durchaus günstiger sein können als beim Großhändler, werde dabei oft nicht mehr wahrgenommen. Regionale Ware preiswert anzubieten hat ein Händler versucht, dann aber aufgegeben und verkauft jetzt das Obst im mittelpreisigen Bereich. Auch für die Unternehmen des Handwerks ist es nicht leicht im höherpreisigen Segment zu bestehen. Stark umstritten sind die Marktchancen von Premiumprodukten. Hier gehen die Meinungen sehr weit auseinander. Die Erfahrungen mit hochpreisigen Premiumprodukten sind sehr unterschiedlich. Bei einigen Unternehmen geht die Ware aus z.B. extensiver Weidewirtschaft gut, bei anderen weniger.

**Person, männlich 5:** *„Bei Marmelade und Wurst schmecken die Gäste, dass das besser ist als das übliche. Es fällt ihnen auf und sie sagen, das will ich auch, wo kriegen sie das her? Das Grundprodukt ist entscheidend. Es darf auch beim Schinken nicht ein x-beliebiges Schwein aus riesiger Schweinemast sein. Es muss also ein gesund aufgezogenes Schwein sein aus extensiver Weidewirtschaft. Das wäre hier im Spreewald eindeutig möglich. Ein Schwein zu mästen, dessen Fleisch von seinem pH-Wert, dass es Kräuter gefressen hat, dass es die Nahrung, die es zu sich genommen hat durch Muskelarbeit verbrennen durfte. Dann hat das Fleisch per se eine Textur, ein Gefühl im Mund, das ist nicht messbar, aber sie merken es am Geruch. Eine schlecht hergestellte Wurst stinkt nach Schwein. Industrielle Wurst riechen sie sofort. Das ist ekelhaft. Ich importiere exklusive Wurst aus Spanien. Warum kann ich kein kräutergewetztes Spreewälder Wiesenschwein anbieten,*

*dass in der Gegend hervorragend angebautes, ökologisches Getreide bekommt mit Kräutern auf der Wiese? Ich kaufe das teuerste aus Deutschland. Das hohenloher Weiderind. Dort gibt es ein gereiftes Fleisch. Hier bekommen sie eine zähe, alte Kuh und die müsste selber bei mir reifen. Ich habe Einkaufspreise von 32 Euro das Roastbeef pro kg und 45 Euro das Filet pro kg und ich verkaufe es. Man reißt es mir aus der Hand. Und so eine Edelproduktion, dass ich mir Gedanken machen muss, wohin die Stücke gehen“.*

**Person, männlich 14:** *„Wir hatten billig probiert. Das zieht zwar auch Klientel an, aber das bringt es nicht umsatzmäßig. Man kann dann keine Qualität mehr verkaufen. Die Möglichkeit auf billig umzusteigen hatten wir, aber das hat uns nicht zugesagt. Wichtig war uns eine regional ausgerichtete, umweltgerechte Produktion. Das Zeug sollte nicht endlos transportiert werden“.*

**Person, weiblich 11.** *„Wenn die Wirtschaft besser liefe, so bin ich überzeugt, dass man 95% dazu bewegen könnte, die qualitativ besseren Waren zu essen. Aber aus wirtschaftlichen Erwägungen werden es gegebenenfalls 50% sein. Unsere Produkte sind nicht immer kostenintensiver als in den Supermärkten. Im Gegenteil. Wir haben auch marinierte Steaks, die wir aus unserem Fleisch selber Herstellen, wo wir einen eigenen Endverkaufspreis von 4,90 Euro haben, so wie es ihn in einem Discounter oder Kette gibt. Da schmeckt aber unseres unserer Meinung nach besser. Es muss nicht sein, dass der Preisunterschied so hoch ist. Aber bei vielen ist das so. Die holen eine Jagdwurst für 2 bis 2,50 Euro das Kilo. Ich habe heute die Großverbraucherpreise wieder gesehen. Wie sollst Du da existieren mit 1,70 Euro? Wer rechnet denn mit so etwas? Aber ansonsten kann man die Kunden überzeugen über eine richtige Strategie in Werbung und Marketing“.*

**Person, weiblich 16:** *„Die Kunden, die sehen im Spreewald etwas für 2 Euro. Und dann vergleichen sie noch. Da kostet es 1,90 Euro und da 1,70 Euro. Und das, was da handgemacht oder handgedruckt ist, das honorieren die gar nicht. Und die, die gar keine Ahnung haben, das sind die, die am lautesten krähen“.*

**Person, weiblich 16:** *„Ich habe auch Kunden aus Berlin, aus Amerika. Die kennen noch Trachten, da die ja ausgewandert sind. Da sagt keiner, das ist teuer. Die sagen, das ist ja schön. Die wissen, dass das den Preis wert ist. Auch die Berliner, die wissen es ist teuer, aber es ist noch günstig, weil ich es selber verkaufen kann. Es ist ja auch mühselig, das Handdrucken, Färben, die nassen Stoffe spülen und spülen. Wir drucken ja nicht nur einzelne Deckchen. Eine Bahn ist 12m lang. (...). Wir sind im hochpreisigeren Markt. Die Gäste nehmen nicht nur billige Ware. Man muss dahin, wo wirklich Handwerk ist. In Burg, auf dem Handwerkermarkt, da sind ja auch so ne Ostereiermaler. Das hat alles seinen*

*Preis. Auch die Trachtenstickerin. So teuer sind meine Preise ja auch wieder nicht. 6 oder 8 Euro das Deckchen, das geht alles. Wer Großes haben will, dem verkaufen wir auch Großes. Ich hatte jetzt vorige Woche Kunden aus Bayern, die wollen Blaudruck auf Leder aufziehen und wollten 30m Stoff für Dirndl. Die wollen dann auf eine Messe gehen und das in die eigene Trachtenschneiderei mit einbauen“.*

**Person, weiblich 18:** *„Unser 7 Gang Menü kostet 30 Euro pro Person mit Wein. Die Leute, die es genossen haben, kommen auch immer wieder, weil es ein dazu passendes Ambiente ist, mit passenden Weinen. Das ist zwar nicht so viel, aber für die Leute in Cottbus ist es viel, viel zu teuer. Und die Touristen haben nicht die Zeit. Wir brauchen 2-3 Stunden für Zubereitungszeit und Essen“.*

**Person, männlich 23:** *„Wir haben beim Karpfen eine Preisentwicklung, die nicht gesund ist. Bei Karpfenzulieferern haben wir in den letzten 18 Monaten eine Verdreifachung der Preise. Dann gebe ich die weiter an den Endverbraucher beim Finalprodukt. Allerdings kann ich nicht einen Preis verlangen, der bei 6 Euro pro kg liegt. Da sagt der Endverbraucher was soll das? Ein Pangasiusfilet, das zu Zeiten der Renner war und teilweise auch zu Dumpingpreisen verkauft wurde, da lag der kg-Preis beim Filet teilweise unter 10 Euro. Nehmen sie den Karpfen. Wenn sie den für 6 Euro gestochen kaufen, dann nehmen sie den aus, dann schneiden sie das Filet raus. Dann liegen sie bei einem kg-Preis von 17-18 Euro. Das macht der Endverbraucher nicht mit“.*

Viele der befragten Unternehmen stellen als eine Besonderheit des Spreewaldes seinen Artenreichtum an Kräutern hervor. Entsprechend lang ist die Liste der Kräuter, die im Spreewald angebaut werden. Potenzial sehen Gastronomen im Anbau größerer Mengen, die sie für ihre Großküchen benötigen und nicht über lokale Unternehmen abdecken können. Um die Saison zu verlängern bedarf es auch der Lagerung und Investitionen in Lagerhäusern oder Mieten, in denen Wintergemüse in Form von klassischer Mietware konserviert werden kann.

**Person, männlich 11:** *„Die Gewürzhöfe hier, die können sie vergessen. Die sind für kleine Privatleute und Touristen. Wenn ich morgen komme und sage ich brauch 100kg gemahlenen Kümmel. Dann ist das vielleicht noch zu kriegen, aber so 100-200kg ständig, das ist halt so die Frage. Ich glaube das rechnet sich nicht so und die Nachfrage ist zu gering; deshalb haben wir hier so etwas nicht“.*

**Person, männlich 5:** *„Mit Kräutern kann man ganz schön viel Geld verdienen. Sie sind relativ simpel im Anbau, wenn man dafür ein Händchen hat. Sie brauchen nicht viel Pflege, sind schnell geerntet und ein Sträußchen für 3-4 Euro, das ist doch gutes Geld. Wir*

*reden jetzt von Kerbel, Zitronenmelisse, verschiedene Sorten Minze, Estragon. Bei Wildkräutern muss einer losgehen und sammeln. Schnittlauch, Waldmeister, Bärlauch findet man hier nicht so viel“.*

**Person, männlich 5:** *„Es wäre schön, wenn es über den Winter die traditionellen Wintergemüse gäbe. Die klassische Mietware, die fehlt. Was glauben Sie, was die Gäste für glänzende Augen bekommen, wenn ich ihnen schreibe, Variation von der Burger Mietmähre. Ah, das kennen wir von früher. Man konnte ja früher nicht alles einkochen und einfrieren, man musste es irgendwie haltbar machen. Dann wurde es eben in Sand eingebuddelt. Die alten Traditionen, die brauchen wir wieder“.*

Ein weiteres Potenzial für die Verstärkung des regionalen Wirtschaftskreislaufes wird in dem Aufbau einer Verarbeitungslinie im Sinne der Herstellung von Convenience Produkten oder Halbfertigprodukten gesehen. Insbesondere die Hoteliers und Gastronomen, die in der Bustouristik verankert sind und arbeiten mit Convenience oder Halbfertigprodukten. Nur so sind sie in der Lage, die große Anzahl an Portionen an Bustouristiker auf einmal auszureichen. Die fehlende Verarbeitungsstrecke für regionale Produkte zwingt die Gastronomen auf bestehende Produkte auszuweichen obwohl sie regionale Verarbeitungsprodukte bevorzugen würden, wenn sie die Auswahl hätten.

**Person, männlich 15:** *„Wir brauchen eine anständige Verarbeitungsindustrie. Die Dinge, die da angebaut werden, können einfach nicht verarbeitet werden, weil ganz wenige regionale Produkte existieren, die für die Gastronomie auch tauglich sind. Es gibt keine Vertriebslinie, keine Verarbeitung. Ein Bekannter, der Bio-Rinder züchtet, der kann mir seine Produkte nicht verkaufen, weil es keine Verarbeitungsstrecke gibt, die regional arbeitet. Das fängt mit dem Schlachthof an und endet mit der Konservenfabrik. Die Gurke, die kriegt man. Das ist aber auch das Einzige, wo das funktioniert.(...). Ich muss rationell arbeiten. Ich brauche portionierte Produkte für die Gastronomie, frisch oder halbfertig. Frisch ist schön, aber frisch kann nicht jeder, weil nicht jeder eine Sternegastronomie hat. Wenn ich 300 Portionen machen muss, dann muss ich auch sehen, dass ich Convenience einsetzen kann. Das heißt nicht unbedingt schlechte Qualität“.*

**Person, männlich 23:** *„Es wächst eine komplett neue Generation heran, die den Fisch auch wegen seiner gesundheitlichen Aspekte zu schätzen weiß. Die sind auch relativ kaufkräftig. Zum anderen werden die sich Weihnachten nicht einen Karpfen, sondern ein Stück Filet auf den Teller holen, , das auch ungesättigte Fettsäuren hat. Bei gestiegenen Karpfenpreisen sagt der Endverbraucher doch, greife ich auf ein Produkt zurück, das von den Zubereitungseigenschaften einfach ist.[...] Man muss mittelfristig denke ich mal in*

*andere Verarbeitungsformen gehen beim Karpfen. [...] Der Karpfen muss in einer Zubereitungsform kommen, wo er der neuen Generation auch wieder schmackhaft gemacht wird. Grätenlose Karpfenprodukte im Convenience-Bereich“.*

Vorgeschlagen wird, dass das Logistikzentrum für in der Region produziertes Fleisch erweitert wird. Alle, in der Region gemästeten Tiere, ob Wasservögel, Rinder oder Schweine werden im regionalen Schlachthof zerlegt, portioniert und die einzelnen Stücke an die örtlichen Gastronomen verkauft, so dass die gesamte Produktion erst einmal lokal verbraucht wird. Erst wenn der Bedarf größer als die Nachfrage, wird zugekauft.

**Person, männlich 21:** *„Ich sehe ein Riesenpotenzial für die Wirtschaft im Geflügelsektor: Pute, Gans und Ente“.*

**Person, männlich 5:** *„Alle diese Bedarfsnennungen sind unter dem Vorbehalt, dass eine Logistik entstehen müsste. Bei Kalbfleisch habe ich das Problem, dass ich mehr Edelteile wie Rücken und Filets vom Kalbfleisch verkaufen möchte. Ich kann aber Kalbfleisch in der Woche nur einmal und nicht zwei oder dreimal anbieten, weil ich immer ganze Tiere kaufen muss. Ich bekomme nicht genug Gulasch oder Braten an meine Gäste verkauft. Das geht leider nicht, denn die Gäste erwarten eine größere Vielfalt. Also müsste eine Logistik entstehen, dass man mehr von einfachen Fleischstücken verteilen könnte und das entsteht nicht. Ich würde z.B. hochwertigere Stücke nehmen plus die anderen, aber in nicht so großen Mengen. Und da müsste es jemand geben, der diese Logistik zentral steuert, der in dieser Region weiß, der so und so schlachtet in der Woche vier Kälber, müsste sich also ans Telefon setzen und diese Filets, Keulen und Rücken verkaufen. Andere Regionen, wie Kärnten machen das vor. In Kärnten wird kein Fleisch von außen eingekauft. Nur, was übrig ist, wird verkauft nach außen. Das könnte man doch hier mit spreewaldtypischen Gerichten auch so machen. Das Wassergeflügel, das ist geeignet. Das ist hier das beste Gebiet dafür“.*

Fazit:

Potenziale in **Landwirtschaft und Lebensmittelverarbeitung** werden sehr unterschiedlich bewertet.

- **Verarbeiter** fordern den verstärkten Anbau von Kernobst und Beerenfrüchten
- Umstritten diskutiert werden in **Land- und Gastwirtschaft** die Markteintrittschancen für Anbieter regionaler landwirtschaftlicher Premiumprodukte, obwohl Nachfrageüberhänge existieren.
- Das Logistikzentrum für regionales Fleisch soll alle Tierarten vermarkten.
- Kräuter sollten eine bedeutendere Rolle bei der Vermarktung einnehmen.

- Befragte **aller Branchen** sehen Potenziale in der Erweiterung der Kapazitäten bei **Convenience-Produkten**.

## 7.6 Exkurs: Der Spreewälder Hirseanbau

Im folgenden Exkurs wird eine Vertragsform zwischen Unternehmen aus den Branchen Landwirtschaft und Nahrungsmittelverarbeitung dargestellt, die nach Ansicht der Verfasserin, infolge der getätigten faktorspezifischen Investitionen für den Unternehmer die Gefahr des hold-up birgt. In diesem Zusammenhang bleibt aus der theoretischen Analyse der Austauschbeziehung ableitbar, dass durch die jahrelange Zusammenarbeit sich die Gefahr des opportunistischen Verhaltens erhöht.

Die Niederlausitz ist seit alters her ein Standort für Rispenhirseanbau. Der Anbau von Hirse ist eng verknüpft mit der sorbischen Tradition in der Region. Hirse wurde im Hausgarten der Sorben angebaut und später in der Küche verarbeitet. Begünstigt wird der Hirseanbau durch Tagesmitteltemperaturen von 16°C. Während der DDR-Zeit geriet der Anbau von Hirse in Vergessenheit, so dass heute nur wenige, ältere Menschen über Wissen in Hirseproduktion und -verarbeitung verfügen.

Seit 2004 wird *Panicum miliaceum*, auch Millet oder Deutsche Hirse genannt, verstärkt wieder in der Niederlausitz angebaut. Ein junger Unternehmer knüpft an alte Traditionen an. Er berät Öko-Landwirte im Hirseanbau und -trocknung und vermarktet die Bioware regional und überregional. Der Unternehmer hat mit mehreren Landwirten Verträge abgeschlossen, die Beiträge und Ansprüche der beiden Vertragspartner für jeden relevanten Zustand festschreiben. Die Verträge beziehen sich auf die Aussaat von Hirse, die Pflege der Hirse auf dem Feld, die Ernte der Hirse, ihre Vortrocknung und Trocknung. Landwirte treten auf als Produzenten landwirtschaftlichen Gutes und gleichzeitig als Dienstleister für andere Landwirte, wenn sie für diese etwa die Unkrautpflege übernehmen.

Grundlage für die marktliche Transaktion bietet die Hirse, als homogenes Gut. Verändern sich die Rahmenbedingungen, dann erfolgt eine einseitige Anpassung des Vertrages durch eine der Vertragsparteien, ohne dass dies mit dem anderen Transaktionspartner abgestimmt ist. Die präzise Beschreibung von Leistung und Gegenleistung der Vertragsparteien im vollständigen Vertrag garantiert, dass Gerichte die Einhaltung der vertraglichen Regelungen überprüfen können und Konflikte auf dem Rechtsweg gelöst werden können. Dazu der Unternehmer: „Ich arbeite nur mit Verträgen, da ich nur Hirse habe und es für Andere auch interessant werden, kann die Hirse wiedereinzuführen. Die Verträge sind



meine Absicherung, dass ich die Ware erhalte. Das ist auch psychologisch gesehen eine wichtige Sache“.

Der Vertrag sichert beide Seiten im Hinblick auf Unsicherheiten und Opportunismus ab, die aus den Besonderheiten des Hirseanbaus und der Hirsevermarktung resultieren. Es ist für viele Landwirte die einzige vertragliche Vereinbarung, die sie im Hinblick auf einen Feldfruchtanbau eingehen. Der Unternehmer trägt zum großen Teil die Transaktionskosten. Für die Landwirte sind die Koordinationskosten, d.h. die Kosten bei der Vertragserstellung überschaubar. Die Geschäftsanbahnungskosten werden i.d.R. vom Unternehmer getragen, da es der Unternehmer ist, der über Wissen in der Hirseproduktion verfügt und seit einigen Jahren Bio-Landwirte zum Anbau von Hirse zu ermuntern sucht. Seine Beratungsleistungen sind vertraglich festgeschrieben und mindern die Beratungskosten, die den Landwirten entstünden. Auch die Vertragsverhandlungskosten sind für die Landwirte gering, da der Unternehmer Musterverträge durch einen eigenen Rechtsanwalt beauftragen ließ und die individuellen Verträge i.d.R. ohne Notar übernommen und unterzeichnet werden.

Von einer kostspieligeren institutionellen Absicherung kann also erst dann gesprochen werden, wenn Schwierigkeiten nach Vertragsabschluss, z.B. in Form von Rechtsanwalts- oder Gerichtskosten, auftreten sollten. Doch war dies bislang noch nicht der Fall. Dafür sorgen nicht nur die institutionelle Absicherung, sondern auch die persönlichen, vertrauensvollen Kontakte.

#### 7.6.1 Spezifische Investitionen

Im Jahr 2004 hatte der Unternehmer die ersten Landwirte gewinnen können und Vermarktung und Absatz soweit geregelt, dass mit dem Hirseanbau begonnen werden konnte. Im Anbau setzen die Biobauern zunächst gängige Bodenbearbeitungsmaschinen ein. Die mangelnde Erfahrung führte dazu, dass bei der ersten Ernte der Ausdrusch der Hirsekörner stark durchsetzt war mit Unkrautsamen. Auf manchen Äckern wurden nur 15% Hirse und 85% Unkraut gedroschen. Es wurde evident, dass, um dieses Problem zu lösen, transaktionskostenspezifische Investitionen benötigt wurden. Mit anderen Worten, es wurden spezifische Investitionen fällig, um den Anteil des Hirseausdruschs an der Ernte signifikant zu erhöhen. Eine besondere Hackmaschine zur Unkrautbekämpfung wurde in der Folge von einem engagierten Landwirt entwickelt.

Weitere spezifische Investitionen wurden im Bereich der Schälung der Hirse notwendig. Nach der Schälung im Jahr 2004 blieb nur eine geringe Menge an ganzem Korn zurück. Die Bruchkörner wurden v.a. zu Hirseflocken und Hirseschrot (Gries) vermahlen.

Daraufhin konzipierte und baute der Unternehmer eine mitteldimensionierte Schälanlage. Beide Investitionen, die des Unternehmers in die Schälmaschinen und des Landwirtes in die Hacke, sind spezifisch in dem Sinne, dass die Investition überwiegend für einen bestimmten Verwendungszweck, nämlich die Produktion von Hirse, verwendet werden kann. Es handelt sich daher um eine Einzwecktechnologie. Würden die Maschine bzw. die Anlage in anderen Produktionsformen, wie z.B. beim Buchweizenanbau eingesetzt, wären die Investitionen weniger rentabel und somit weniger wert. Diese Investitionen stellen daher irreversible oder sog. sunk costs dar, die nicht so einfach rückgängig gemacht werden können. Mit der spezifischen Investition geht somit eine hohe Bindung bzw. Abhängigkeit vom dem jeweiligen Transaktionspartner einher. Festzuhalten bleibt, dass von 10 Landwirten im Hirseanbau, nur einer anlagespezifische Investitionen eingeführt hat. Dieser Landwirt erhält einen Teil seiner irreversiblen Kosten dadurch zurück, dass er als Dienstleister für die anderen Landwirte arbeitet und deren Hirseflächen hackt.

Mit dem Hirseanbau erwerben die beteiligten Landwirte spezifisches Wissen, welches als transaktionsspezifisches Kapital zu werten ist. Die Bauern werden schwerer ersetzbar, da der Unternehmer mit anderen Landwirten wieder „bei Null“ beginnen müsste, um Grundlagen über den Rispenhirseanbau zu vermitteln, und die Landwirte erst Erfahrungen mit der neuen Frucht sammeln müssten.

Die von Williams prognostizierte fundamentale Transformation tritt beim Hirseanbau nur eingeschränkt auf. Williams geht davon aus, dass durch die spezifischen Investitionen eine small-numbers-situation entsteht, dass verengte Geschäftsbeziehungen mit einem oder wenigen Geschäftspartnern besteht. Im Falle des Biohirseanbaus ist die Situation so, dass der Unternehmer bislang mehr als zehn Landwirte gewinnen konnte, Hirse anzubauen. Eine Agrargenossenschaft schied bereits früher aus dem Anbau aus. „Sie waren zu träge in ihren Entscheidungsstrukturen, von der Entscheidungsfindung her nicht innovativ genug und eigneten sich daher nicht für ein solches Produkt wie Hirse“, so der Unternehmer.

Die Produktionsfläche für Hirse stieg von 90 ha im Jahr 2004, über 120 ha im Jahr 2005 auf 150 ha im Jahr 2006. Um seinen Gewinn zu steigern und die Verarbeitungskette besser auszulasten, sucht der Unternehmer noch engagierte Biolandwirte, die Hirse anbauen wollen, mit dem Ziel bis zu 500 ha Hirsefläche zu bestellen. Hat er allerdings irgendwann eine Auslastung seiner Verarbeitungskapazitäten erreicht, wird eine small-numbers-situation so lange eintreten, bis er neue Verarbeitungsmöglichkeiten erschließen kann.

Die Transaktionskostentheorie geht weiterhin davon aus, dass sich Faktorspezifität bei dauerhaften Geschäftsbeziehungen oft erst nach Vertragsabschluss, d.h. in der laufenden

Zusammenarbeit, einstellt. Das Problem der Unkrautbekämpfung stellte sich daher auch erst nach Vertragsabschluss im Laufe des Anbaujahres. Es wurde erst im Folgejahr - nach dem ersten Vertragsjahr, jedoch vor der Vertragserneuerung- durch die Entwicklung der Hackmaschine durch den Landwirt gelöst, denn der Unternehmer schließt mit den Landwirten nur jährliche Verträge ab.

In der Theorie werden vor Vertragsabschluss Transaktionen mit spezifischen Investitionen hohe Koordinationskosten zugeschrieben, die mit erhöhten Vertragskosten begründet werden. Zu diesem Punkt befragt, schätzt der Unternehmer hingegen die Vertragskosten gering ein: *„Das Erstellen des ersten Vertrags übernahm ein Rechtsanwalt in Berlin. Damals habe ich einen recht geringen Betrag für den ersten Vertrag bezahlt. Natürlich habe ich selbst über die Vertragsinhalte recherchiert“*.

Für den Unternehmer besteht die Gefahr des sog. holdups, einer Verteilungsasymmetrie, d.h. er ist durch den größeren Umfang der spezifischen Investitionen abhängiger von den Landwirten als die Landwirte von ihm. Dies resultiert erstens aus der hohen Investitionssumme, die er in den Aufbau der Hirsevermarktung und -verarbeitung gesteckt hat. Diese Summe ist um ein vielfaches höher als die Investition des Bauers in die Hackmaschine. Zweitens ist die Geschäftstätigkeit des Unternehmers bislang auf das einzige Produkt Hirse beschränkt. Der Unternehmer könnte also von seinen Transaktionspartnern unter Druck gesetzt werden. Die Bauern könnten opportunistisch agieren und die Situation ausnutzen, indem sie mit der Beendigung der Transaktion drohen, wenn die Verträge nicht zu ihren Gunsten verändert würden.

Obwohl die Gefahr besteht, dass ein findiger Landwirt neben Hirseanbau auch noch die Trocknung selbst durchführt, eine eigene Schälmaschine und Verarbeitung, Verpackung und Etikettierung aufbaut, sieht der Unternehmer der Gefahr des holdups gelassen entgegen. Er hat sich über die Verträge abgesichert, verfügt als Einziger über das notwendige (anbau-) technische Wissen der Kultivierung von Rispenhirse in der Niederlausitz; im Osten Deutschlands ist er der einzige Vermarkter und Verarbeiter von Hirse. Zudem schätzt er die guten Kontakte, die er im Laufe der Jahre zu den Landwirten aufgebaut hat, als opportunistushemmend ein. Seiner Meinung nach steigen die Transaktionskosten nach Vertragsabschluss nicht durch die Gefahr des holdups. *„Meine Absicherungskosten sind vernachlässigbar, weil ich Monopolist bin. Ich habe keine Konkurrenz in der Region“*, sagt er, *„in Süddeutschland wäre das anders, da gibt es andere Märkte“*.

Im Hinblick des Einflusses von Spezifität auf die Vertragsgestaltung lässt sich durchaus interpretieren, dass die Landwirte eine Abwicklung über den Markt, hier den Monopolisten, akzeptieren, weil sie selbst nur geringe spezifische Investitionen tätigen. Eine größere Investition in eigene, spezifische Hirseanlagen in der Verarbeitung würde sicherlich die Tendenz zur hierarchischen Koordination von Hirseproduktion und -verarbeitung auf dem landwirtschaftlichen Hof verstärken.

### 7.6.2 Spezifitätsbedingte Verhaltensunsicherheiten

Wie dargestellt wurde, haben spezifische Investitionen in der Transaktionskostentheorie eine große Bedeutung. Spezifische Investitionen gehen einher mit spezifitätsbedingter Verhaltensunsicherheit. Tätigen beide Transaktionspartner spezifische, aufeinander abgestimmte Investitionen, so schaffen sie dadurch in etwa gleich starke Abhängigkeiten. Es verringert sich für beide Unternehmen die spezifitätsbedingte Verhaltensunsicherheit. Damit haben beide Partner ein ungefähr gleichgewichtiges Interesse am Fortbestand der Geschäftsbeziehung und an der Vermeidung opportunistischen Verhaltens.

Tätigt dagegen nur einer der beiden Transaktionspartner eine spezifische Investition, erhöht das die spezifitätsbedingte Verhaltensunsicherheit. Für den Partner, der die Investition getätigt hat, ist das Interesse am Fortbestand der Geschäftsbeziehung und an der Vermeidung opportunistischen Verhaltens größer, so besagt es die Theorie. Die Investition von dem Landwirt in eine bislang nicht kultivierte Anbaufrucht kann nach Williamson interpretiert werden, als eine abnehmerspezifische Investition.

Da Hirse eine Hackfrucht ist und andere Anforderungen an die Bodenbearbeitung stellt, als Fruchtarten wie z.B. Getreide, wurde von einem findigen Landwirt eine besondere Hackmaschine zur Unkrautbekämpfung entwickelt. Für diesen erhöht sich mit der Investition die spezifitätsbedingte Verhaltensunsicherheit gegenüber dem Unternehmer. Doch auch der Unternehmer hat spezifische Investitionen getätigt. Er hat Kredite für eine mitteldimensionierte Schälanlage aufgenommen, die er konzipiert hat und deren Bau er in Auftrag gegeben hat. Und er trägt jedes Jahr neu die Kosten für die Beschaffung des Saatgutes, ist also viel abhängiger von den Landwirten als die Landwirte von ihm.

Außerdem ist der Unternehmer der einzige Verarbeiter und Vermarkter von Bio-Hirse in der Niederlausitz und einer von wenigen Anbietern in ganz Deutschland. Da er selbst über keine landwirtschaftliche Produktionsflächen verfügt, braucht er die Landwirte als Produzenten. Für die Landwirte dient der Hirseanbau lediglich der Diversifikation ihres Anbaus. Auch bestellen die Landwirte nur einen geringen Teil ihrer gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche mit Hirse. Sollte also die Hirseernte in einem Jahr total

ausfallen sollen, steht bei ihnen nicht die Existenz auf dem Spiel. Hingegen steht für den Hirsevermarkter sehr wohl seine geschäftliche Existenz auf dem Spiel, wenn die gesamte Hirseernte, voraussichtlich 200kg im laufenden Jahr 2007, ausfallen sollte. Ändern sich also in einem Jahr die Umweltbedingungen, hält beispielsweise eine große Dürre Einzug, so ist lediglich der Vermarkter in seiner Existenz bedroht.

Die Position der Landwirte im Rahmen des Vertragsverhältnisses wird zusätzlich dadurch gestärkt, dass Rispenhirse, aufgrund ihrer besonderen physiologischen Ansprüche, nur in bestimmten Anbaubereichen, wie der Niederlausitz, angebaut werden kann. Der Landwirt kann also einfach und schnell nur in dieser Region auf andere Landwirte zurückgreifen. Zudem muss die Hirse nach dem Ausdreschen sofort getrocknet werden. Dazu muss in der Nähe der Produktionsstätte eine Anlage vorhanden sein, in der gereinigt und (vor-)getrocknet wird. Hinzu kommt, dass genügend Bio-Landwirte in der Nähe der Trocknungsanlage produzieren, damit die Hirse nicht verdirbt und genügend Körner verarbeitet werden können.

Aus Sicht der Landwirte ist entscheidend, dass die Hirseproduktion eine Einkommensalternative bietet. Außerdem trägt sie dazu bei das Produktionsrisiko zu minimieren, da sie spätestens bis Ende Mai ausgesät werden kann. Der Bauer kann also in Ruhe den Aufgang seiner Feldfrüchte, die bereits im zeitigen Frühjahr ausgesät wurden, beobachten und für den Fall, dass jene nicht gut aufgegangen ist, sich noch entschließen Hirse anzubauen. Es bleibt Zeit, den Acker noch umzubrechen, bevor schließlich das Hirsesaatgut ausgebracht wird.

Der Unternehmer fängt die spezifitätsbedingten Verhaltensunsicherheiten der Landwirte dadurch auf, dass er spezifische Beratungsleistungen bei der Hirseproduktion anbietet und gleichzeitig den Landwirten eine vertragliche Sicherheit über Produktion und Abnahme garantiert, indem beide Parteien jährliche, vollständige Verträge abschließen. Hat er das Saatgut vergeben bzw. ist der Aussaatzeitpunkt vorbei, so ist er von den Vertragspartnern abhängig. Als Absicherung kann daher niemals ein einfacher Kaufvertrag ausreichen. Es wird ein vollständiger, klassischer Vertrag abgeschlossen, der jedoch relativ übersichtlich ist, da es sich bei Hirse um ein sogenanntes Suchgut handelt, also ein Gut, bei dem keine Schwierigkeiten in der Messbarkeit auftreten. Hirse ist hinsichtlich Quantität und Qualität eindeutig bestimmbar.

Das opportunistische Verhalten der Landwirte wird durch eine Reihe von Faktoren zeitweilig eingeschränkt. Da ist das geringe Wissen um den Hirseanbau seitens der Bauern und die technische Komplexität der Hirseproduktion und die Funktion des Unternehmers

als Berater. *„Natürlich bin ich Berater. Das hat sich so entwickelt. Es ist gewollt mittlerweile, dass ich der landwirtschaftliche Berater bin, damit die Landwirte sicher liefern können. Da entstehen Bindungen und Abhängigkeiten, die das Risiko von Opportunismus minimieren“*, führt der Unternehmer aus. Hinzu kommt, dass für die Hirse Anlagen von Trocknung und Einlagerung erforderlich sind. *„Beim direkten Verkauf vom Feld sähe das anders aus“*, so der Unternehmer. *„Opportunismus wird eingeschränkt, weil der Absatz gesichert ist, die Preise gut sind und durch die persönlichen Kontakte“*. Mit der Reduzierung von opportunistischen Möglichkeiten sinkt auch die spezifitätsbedingte Unsicherheit.

### 7.6.3 Transaktionshäufigkeiten

Nach Williamson können sich spezifische Investitionen nur dann amortisieren, wenn eine Transaktion ausreichend häufig, im Sinne von wiederholten Abfolgen und mit ausreichendem Umsatzvolumen, erfolgt. Im Falle der Niederlausitzer Hirseproduktion kann sich für den Unternehmer die spezifische Investition nur dann amortisieren, wenn er ausreichend viele Landwirte zur Hirseproduktion animieren kann, die eine ausreichende Menge Hirse produzieren, ernten und an ihn verkaufen. Er braucht eine Mindesterntemenge als Mindestvolumen mit entsprechendem Mindestumsatz, um am Markt verbleiben zu können. Dieser Mindestumsatz entspricht der Rentabilitätsschwelle für seinen Betrieb.

Mit den wiederholten Transaktionen sinken gleichzeitig Koordinationskosten und Motivationskosten. Die persönlichen Kontakte nehmen zu. *„Es entstehen Beziehungen, die tragen“*, so der Unternehmer. *„Es ist gut, dass bei den Landwirten noch der Handschlag gilt. Landwirte suchen aber immer auch nach Alternativen“*. Dies gilt auch für den Unternehmer, der stets an der Gewinnung neuer Hirseproduzenten interessiert ist, ist um seine betriebliche Rentabilität zu verbessern.

Würde ein Landwirt überlegen, in die Hirseverarbeitung einzusteigen und spezifische Investitionen in die Anlagen tätigen, hat er aus Sicht der Transaktionskostentheorie neben den „konventionellen“ Kosten auch noch zusätzliche interne Organisationskosten für die Errichtung der innerbetrieblichen Anlagen zu tragen. Die innerbetriebliche Koordination ist nur dann vorteilhafter, wenn der Grenzerlös pro Kilogramm verarbeiteter Hirse höher ist, als die Grenzkosten pro Kilogramm, wobei in die Grenzkosten auch die Transaktionskosten der Organisation eingehen.

Nach Ansicht des Unternehmers sind diese Organisationskosten hauptsächlich Telekommunikationskosten bei Suche von Informationen und der Beauftragung von

Geschäftspartnern. Der Unternehmer hält diese Kosten in Zeiten moderner Kommunikations- und Informationstechnologien für äußerst gering, ja vernachlässigbar. Würden zu den Organisationskosten allerdings auch real bewertete Kosten für die Zeit angesetzt, die der Unternehmer zur Installation der Hirseverarbeitung braucht, so könnten die Organisationskosten eine ernst zu nehmende Größe werden. Da die „verbrauchte Zeit“ allerdings nicht bewertet wird und daher nicht in die Organisationskosten eingeht, bleiben die Transaktionskosten sehr gering und erhöhen die Grenzkosten pro kg Hirse bei interner Verarbeitung nur minimal. Kann der Unternehmer nicht den Mindestumsatz erzielen, der nötig ist um die internen Kosten zu decken, wird also die Rentabilitätsschwelle unterschritten, so ist eine faktorspezifische Investition für den Landwirt nicht lohnend und die hierarchische, innerbetriebliche Hirseverarbeitung ökonomisch unvorteilhaft.

Es bleibt abschließend zu vermerken, dass der Unternehmer auf die Transaktionshäufigkeit als Verhaltenseigenschaft nur bedingten Einfluss hat. Er ist zwar bemüht die Anzahl seiner Landwirte und das Umsatzvolumen pro Landwirt zu erhöhen, um seine betriebliche Rentabilität zu verbessern, doch kann er an der Wiederholungshäufigkeit der Transaktionen nichts ändern, da es sich bei Hirse um ein natürliches Produkt handelt, welches in der Niederlausitz nur einmal jährlich umgeschlagen werden kann.

#### 7.6.4 Transaktionskostenatmosphäre und Reputation

Der Unternehmer ist zwar nach EG-Öko-Verordnung als Biobetrieb anerkannt, ist allerdings nicht Mitglied in einem der deutschen Bio-Anbauverbände. Das einzige Netzwerk, dem er seit Mitte 2007 beigetreten ist, ist der Spreewaldverein. Die Hirse des Unternehmers trägt dementsprechend auch das Spreewaldlogo. Von der Mitgliedschaft im Spreewaldverein erhofft sich der Unternehmer Impulse für den Absatz seines Produktes, zum Einen hinsichtlich der Nutzung des Spreewaldlogos und zum Anderen hinsichtlich der Nutzung der Spreewaldmärkte als zusätzliche Absatzquelle.

Er sieht in dem Spreewaldlogo *„das Mittel um Regionalität herzustellen. Das Logo ist über die Gurken deutschlandweit bekannt und wird intensiv über die Touristenmessen vermarktet. Es spricht den Kunden an ein nachgewiesenermaßen regionales Produkt aus dem Spreewald in den Händen zu halten“*. Der Unternehmer sieht den Hauptnutzen des Spreewaldlogos darin, dass sein Produkt von der Bekanntheit des Logos profitiert. Mit dem Absatz der Hirse über die Spreewaldmärkte kann er seine Vermarktungswege weiter differenzieren.

Als landwirtschaftlicher Berater für den Hirseanbau seiner Vertragspartner beeinflusst er die sozialen und technologischen Rahmenbedingungen für den Ablauf der Transaktion, die

Transaktionskostenatmosphäre „*Es ist gewollt, dass ich der landwirtschaftliche Berater bin, damit die Landwirte sicher liefern können*“. Damit intensiviert er die Kontakte zu den Vertragspartnern. „*Ich bin noch nie von Partnern übers Ohr gehauen worden*“, sagt er. Dies führt er auf die persönlichen Beziehungen zurück und darauf, dass „*Hirse im Anbau kompliziert ist und schnell zu handeln ist*“. Hirse ist frisch zu verarbeiten. Lagert sie mehr als ein halbes Jahr ohne verarbeitet zu werden, so wird sie ranzig.

Die Reputation seiner Geschäftspartner spielte bei ihm in der Geschäftsgründungsphase keine Rolle. „*Ich habe einfach sämtliche landwirtschaftlichen Bio-Betriebe in Südbrandenburg, im Jahr 2004, angerufen und gefragt, ob sie Interesse hätten an der Wiedereinführung der Hirse. Die Bio-Anbauverbände habe ich natürlich auch angerufen. Mein Ziel ist gewesen, Landwirte zu finden, die Hirse anbauen, damit ich die Hirse vermarkten kann*“, sagt er dazu.

#### 7.6.5 Die Marktstruktur

Die Transaktion des Hirseverkaufs von den Landwirten an den Unternehmer geschieht in einem Markt, in welchem der Unternehmer eine monopolistische Stellung ausübt. Das Monopol hat der Unternehmer in der Niederlausitz, weil er über anbautechnisches Wissen, Kontakte und spezifische Anlagen verfügt, die kein anderer Anbieter hat. Rispenhirse ist ein homogenes Gut. Hirse ist eine leicht verderbliche Ware, die in der Aufbereitung zunächst getrocknet, dann gelagert und verarbeitet werden muss. Sie wird entweder als Ganzes Korn verkauft oder zu Hirseflocken, Hirseschrot (Gries) und Hirsemehl verarbeitet. Die Hirsespelzen werden als Abfallprodukt an Interessenten veräußert.

Die Produktion, Aufbereitung, Abfüllung, Abpackung, Etikettierung und Vermarktung der Hirse läuft aus Sicht des Unternehmers gut. Der Engpass in der Hirseverarbeitung liegt aus seiner Sicht zurzeit in der Trocknung der Hirse, weil dort die Durchlaufkapazität der Trocknung sehr gering ist. Der Unternehmer denkt daher über Alternativen nach.

Von Anfang an verfolgte der Unternehmer das Ziel der regionalen und überregionalen Vermarktung. Die Vermarktung ist für ihn eine Logistikfrage. Im Focus der Vermarktung des Unternehmers steht der Bio-Fachhandel. Kunden können dort das Hirsesortiment als Kleinpackungen von 500g und 1 kg erwerben. Der konventionelle Lebensmitteleinzelhandel war nie sein Ziel. „*Mir begegnete im Biobereich ein große Offenheit. Die Leuten waren aufgeschlossen und experimentierfreudig*“. Der Unternehmer suchte und fand Kontakte zu Biogroßhändlern und Bäckereien durch Telefonate, aber auch Interviews in Zeitungen und einem Messestand auf der Biofachmesse im Jahr 2005. Für Großabnehmer stehen an Abpackungsgrößen 25 kg Säcke und Big Bags zur Verfügung.



Der Absatz erfolgt überwiegend überregional. Der Unternehmer beliefert 8 Biogroßhändler mit Trockensortiment, 1 Großbäckerei, eine Brauerei, 1 Bäckereizulieferer und einen Babynahrungshersteller. In der Region Niederlausitz-Spreewald werden Restaurants, 2 Lebensmitteleinzelhändler und eine Biobäckerei beliefert. An weiteren regionalen Abnehmern ist der Unternehmer interessiert, eine Belieferung von Abnehmern aus der Region rechnet sich für ihn infolge der kleinen Mengenabnahmen und unregelmäßigen Liefertermine allerdings nicht. Insofern ist für ihn die regionale Vermarktung eine Logistikfrage, obwohl die Transportkosten an sich für ihn *„heute kein Problem mehr darstellen“*. Zur Steigerung des Absatzes hat der Unternehmer die geschälte Hirse im Jahr 2007 vom Spreewaldverein als Regionalprodukt zertifizieren lassen. Auf der Verpackung der Ware ist nun neben dem Bio-Logo auch das Spreewald-Logo zu sehen. Damit wird die Ware nun auch an die Spreewaldmärkte ausgeliefert und die regionale Bekanntheit des Produkts und der regionale Absatz gesteigert. Der Monopolist ist für den Spreewaldverein insofern sehr lukrativ, da mit dem regionalen Produkt Hirse das Sortiment erweitert werden kann und mit dem Hirseanbau in der Region ein regionaler Kreislauf geschlossen werden kann.

Die Landwirte sind sich bewusst, dass ihre Hirseproduktion und -lieferung vom Unternehmer abhängt. Ihre strategische Unsicherheit und ihr Hang zu opportunistischem Verhalten wird allerdings durch eine Reihe von Faktoren gemildert. Die Landwirte sehen in der Vertragspartnerschaft mit dem Unternehmer eine Möglichkeit zur Diversifizierung ihres Anbaus und eine zusätzliche Einkommensquelle. Der Hirseanbau dient der Risikominimierung. Die Mehrheit der Landwirte tätigt keine spezifischen Investitionen, sondern profitiert von der spezifischen Investition eines Landwirts und des Unternehmers. Selbst der Landwirt, der spezifische Investitionen getätigt hat, amortisiert diese durch Dienstleistungen bei den anderen Landwirten.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass homogene und übersichtliche, monopolistische Marktstrukturen die marktliche Organisation der Hirseproduktion zementieren, die Landwirte die Transaktionskosten in dieser Transaktion jedoch insgesamt gering einschätzen und von einer gemeinsamen win-win Situation ausgehen.

**Der Landwirt:** *„Ein Landwirt ist immer von der nachgelagerten Stufe, von den Wiederverkäufern abhängig. Das ist auch bei Bio so. Ich kann selber keine Verarbeitungslinie für Hirse aufbauen. Ich konzentriere mich auf das, was ich kann, den Boden den ich habe. Hirse habe ich letztes erst am 16. Juni ausgesät. Da konnte ich vorher Wicken einsäen, die sind gut für die Bodenfruchtbarkeit. Die Körner waren klein,*

*aber immerhin. Schriftliche Verträge, die geben mir keine Absicherung. Da steht nichts drin. Das ist nur für den Verarbeiter, dass er die Menge bekommt. Für meinen Weizen, da habe ich keine Verträge. Ich liefere Qualität. Ich arbeite auf Zuruf. Hauch für den Bäckereigroßhandel. Wozu soll ich mit denen Verträge abschließen? Ich liefere Qualität, meine Ware hat mehr Gluten-Anteile. Die brauchen sind zufrieden mit meiner Ware, brauchen meine Ware. Da muss ich keine Verträge abschließen“.*

Fazit:

Am Beispiel einer Kooperation zwischen Unternehmen aus Lebensmittelverarbeitung und Landwirtschaft im Bereich von Hirseanbau und der Hirsevermarktung werden transaktionskostenrelevante Spezifika aufgezeigt.

- Aus Sicht der Verfasserin existiert infolge der Unternehmenskonzentration auf das Produkt Hirse und die getätigten faktorspezifischen Investitionen die Gefahr eines hold-ups für den Unternehmer. Je länger die Zusammenarbeit, desto mehr steigt die Gefahr des opportunistischen Verhaltens durch die Landwirte, da der Wissensvorsprung des Unternehmers gegenüber den Landwirten sinkt. Der Unternehmer versucht dies durch Beratungsleistungen, Verträge, stetes Anwerben neuer Landwirte, stete spezifische Investitionen in Nach-Ernteverfahren und Vermarktung, sowie die Pflege guter Beziehungen zu verhindern. Im Falle einer Auflösung der Kooperation bleibt dem standorttreuen Unternehmer -als Alternative zur bestehenden Organisation- nur das buy, die hierarchische Lösung, durch den Erwerb von existenzsichernden Anbauflächen.

## **7.7 Wettbewerbsvorteile durch regionales Marketing**

Nachdem zunächst die Akteure der Kooperationen im Mittelpunkt der Betrachtung standen und unter Berücksichtigung der Transaktionseigenschaften dargestellt wurde, mit welchen Organisationsvorteilen und –schwierigkeiten sie behaftet sind, wird im Folgenden untersucht, mit welchen Instrumenten des Marketing die Betriebe am Markt selber agieren, bzw. mit welchen Instrumenten des Marketings regionale Marketinginitiativen operieren. Das Marketing dient den Akteuren dazu Markttransaktionen anzubahnen, zu erleichtern, durchzuführen und dadurch Gewinne zu erzielen. Wettbewerbsvorteile werden auf unvollkommenen Märkten dann erzielt, wenn Nachfragern billigere oder bessere Angebote als die Konkurrenz gemacht wird. Nur ein überlegenes Produkt zu haben reicht nicht aus. Daher werden Potenziale und Perspektiven am Ende des folgenden Kapitels ermittelt und die Wahl einer subjektiv besten Organisationsform abgeleitet.

### 7.7.1 Einzelbetriebliches Marketing

Die untersuchten Unternehmen haben ihren Unternehmenssitz im deutschen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Da die Unternehmen im Spreewald bzw. der Lausitz angesiedelt sind, werden ihre Dienstleistungen und Produkte in der Regel nicht für alle Käufer im gleichen Maße attraktiv sein, da die Käufer in ihren Bedürfnissen und im Kaufverhalten recht unterschiedlich agieren, unterschiedlichen Milieus und Alter angehören und unterschiedliche Lebensstile pflegen. Der Akt des Kaufens, die Transaktion, die auf einem Markt stattfindet, kann untersucht werden unter geographischen, demographischen, psychographischen Merkmalen und verhaltensorientierten Merkmalen seiner Käufer. Welcher Kaufanlass lag vor (Routinekauf, besonderer Kauf), welche Nutzenerwartung (Qualität, umfassende Bedienung, niedriger Preis), welcher Käuferstatus (Nichtkäufer, früher Käufer, Erstkäufer, regelmäßiger Käufer), welche Nutzungsintensität (niedrig, durchschnittlich, stark), welche Produktloyalität (keine oder starke Treue zum Produkt), welche Einstellung gegenüber dem Produkt (begeistert, positiv, gleichgültig, ablehnend, feindlich)? Ein Zielmarkt bzw. ein Zielmarktsegment hingegen ist charakterisiert durch eine bestimmte Menge von Käufern, die gemeinsame Bedürfnisse oder Charakteristika aufweisen.

Die Unternehmer sind daher oft gut beraten, wenn sie gar nicht erst versuchen, den Markt in seiner Gesamtheit zu bedienen. Sie identifizieren und wählen statt dessen einen Teil oder Teile eines Marktes aus, die sie aufgrund der vorhandenen Ressourcen am besten bedienen, ihre Absatzchancen am besten identifizieren und entwickeln können und arbeiten ein entsprechendes Marketing-Mix aus, mit dem sie die Zielgruppe am besten erreichen. Diese sogenannte Markt-Segmentierung ist für die Unternehmen ein Kompromiss zwischen Massen-Marketing auf der einen Seite, bei dem breit gestreute Maßnahmen ohne große Wirkung verpuffen können, und der maßgeschneiderten Einzellösung, dem Mikro-Marketing, auf der anderen Seite. Im Mikromarketing (englisch one-to-one Marketing) werden Produkt- und Marketing-Programm auf die Bedürfnisse und Vorlieben jedes einzelnen Kunden abgestimmt.

Nischen- und Zielgruppenmarketing liegen zwischen den beiden extremen Marketingstrategien. Beim Zielgruppen-Marketing entwickelt der Unternehmer das richtige Produkt für seinen Zielmarkt. Preis, Distributionskanäle und Werbung werden genau auf den Zielmarkt abgestimmt, so dass genau definierte Käufergruppen mit speziellen Kaufinteressen und -absichten erreicht werden können. Sind Anbieter im sogenannten Nischen-Marketing tätig, so müssen sie beachten, dass dieses Segment meist

sehr klein ist. Die Anbieter müssen sich anstrengen, um die Wünsche ihrer Kunden zu erfüllen, wofür diese im Gegenzug bereit sind Preisaufschläge zu bezahlen.

Zielgruppen- und Nischenmarketing sind prinzipiell für kleinere Unternehmen interessant, denn sie haben nicht immer die Ressourcen, die Energie und Ausdauer, um große Segmente mit hartem Wettbewerb zu bedienen. Dann bietet das Marktsegment mit dem geringerem Volumen, welches eventuell auf den ersten Blick weniger attraktiv erscheint, umso interessantere Entwicklungschancen und ist damit aus Gewinnerwartungssicht attraktiv. Das Unternehmen sollte lediglich in einem Segment tätig werden, wenn es einen überlegenen Gegenwert anbieten kann und Vorteile gegenüber den Konkurrenten hat. Dabei sollte das Unternehmen Fragen der Hierarchie, d.h. der Möglichkeit der Vorwärts- und Rückwärtsintegration von Tätigkeiten und Aufgabenbereichen, wie beispielsweise der Eingliederung des Vertriebs in das Unternehmen danach prüfen, ob sich eine günstige oder ungünstige Kostensituation ergäbe bzw. die Kapazitäten besser ausgelastet werden könnten. Nur bei positiver Prüfung kann in einem neuen Marktsegment ein wirtschaftlich profitables Niveau erreicht werden. Ein Segmenteintritt ohne bestehende Vertriebsstrukturen kann sich ggf. als sehr kostenintensiv erweisen.

Regionales Marketing gehört zum lokalen Marketing. Marktsegment ist keine große, erkennbare Gruppe innerhalb des Gesamtmarktes, sondern eine geographische Region. Produkte und Marketing-Aktionen werden daher vorrangig auf lokal begrenzte Kundengruppen, wie die Bevölkerung der Region ausgerichtet, und zunächst regional beworben. Einige regionale Dachmarken bewerben und vermarkten ihre Produkte im Rahmen ergänzender Expansionsstrategien auch erfolgreich auf nationalen und internationalen Märkten. Das regionale Marketing hilft einem Unternehmen regional betonte Unterschiede bezüglich Demographie und Lebensstilen in seinem Sinne mit einem genau darauf abgestimmten Angebot zu nutzen. Die lokalen Händler als Kunden vor Ort begrüßen derartige Bemühungen, weil dadurch auch ihre Position gestärkt wird.

Die Vorteile des regionalen Marketings liegen für die Unternehmen darin, dass sie eine Zielgruppe bedienen, die regional kauft. Der Unternehmer muss dann nicht auf viele Teilsegmente in den immer häufiger fragmentierten Märkten reagieren. Damit machen sich die regional agierenden Unternehmen einen Trend zu eigen, den Trend zu steigender Eigeninitiative der Verbraucher. Zunehmend machen Verbraucher, gerade über die neuen (Internet-) Technologien mehr Einfluss geltend, bei der Entscheidung welches Produkt oder welche Marke gekauft werden sollen. Die Unternehmen, die regionales Marketing betreiben, bevorzugen auch den Absatzkanal des Direktmarketing und setzen sich damit

dem direkten Urteil des Kunden aus. Betrachtet man jeden Kunden als ein Segment, so müsste idealerweise der Anbieter ein maßgeschneidertes Marketing-Programm für jeden einzelnen Konsumenten entwerfen. Dies ist i.d.R. nicht möglich, weil der Verkäufer sich einer großen Zahl von Käufern mit kleinen Kaufmengen gegenübersteht. Es werden daher Käufergruppen als Zielgruppen definiert, die auf ähnliche Weise Marketing-Anreize reagieren. Für diese Zielgruppen wird ein „richtiges“ Produkt oder eine Produktlinie entwickelt und Preis, Distributionskanäle und Werbung werden genau auf den Zielmarkt abgestimmt, so wie der folgende Gastronom und Hotelier seine Küche zu einer Küche reformiert hat, die mit regionalen Zutaten, frischem Gemüse und Kräutern, je nach Jahreszeit, wirbt. Damit wird gezielt eine Zielgruppe angesprochen, für die Regionalität eine Bedeutung hat.

**Person, weiblich 20:** *„Einmal kam der Franke auf uns zu und sagte, er hätte jetzt mitgekriegt, dass er so normal als Gastronom nicht weiterwirtschaften kann und in Werben sowieso nicht. (...).Dann kam er zu uns und sagte: Das ist genau der Punkt. Wir müssen uns Alleinstellungsmerkmale suchen, Besonderheiten suchen, dass die Leute, wenn sie die Karte aufschlagen sagen, das ist es, da will ich hin. Dann haben wir 2-3 gemeinsame Veranstaltungen gemacht. Er kam dann zu uns und sagte, er arbeite nur noch mit frischen Kräutern und frischen Gemüse. Er hat dann seine Gaststätte reformiert, war in aller Munde“.*

Wenngleich sich die Unternehmer bewusst sind, dass sie im Marketing stets und ständig etwas tun müssen, so wird die Marktpositionierung von vielen Unternehmern eher aus dem Bauch heraus, denn als geplanter, strategischer Prozess vorgenommen. Es wird zwar viel von den Unternehmern unternommen, aber eben teilweise auch scheinbar ziel- und wahllos. Geplante Marketing-Strategien konnten daher von den wenigsten Unternehmern genannt werden, während bei dreiviertel der untersuchten Betriebe als Marketing-Einzelmaßnahmen eine Fülle von Aktionen genannt wurden. Während viele Betriebe bereits Marktsegmentprofile für sich erstellt haben, scheint es noch Handlungsbedarf im einzelbetrieblichen Marketing v.a. bei der Entwicklung von Messkriterien für die Segmentierung und Marktpositionierung zu geben, wie sie in der nachfolgenden Übersicht dargestellt sind. Dies gilt sowohl für die unternehmerische Marktpositionierung allgemein, wie auch die Marktpositionierung von einzelnen Produktlinien im Zielsegment des lokalen Marketings.

**Person, männlich 3:** *„Das ist kein Selbstläufer hier. Wir müssen tun. Mein Frau muss tun, dass wir hier unser Haus vollbekommen“.*

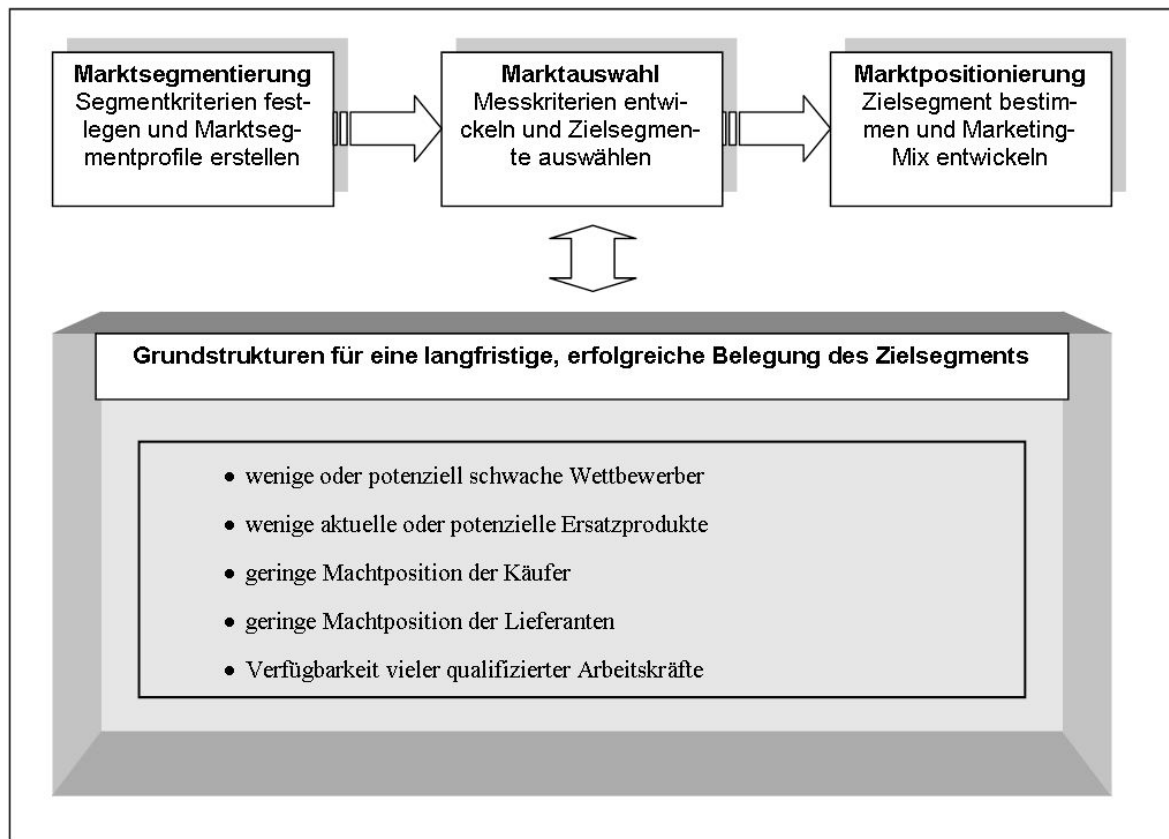


Abbildung 16: Marktsegmentierung, Marktauswahl, Marktpositionierung

Quelle: eigene Darstellung

Die Unternehmen sollten die genannten strukturellen Faktoren genau prüfen und dann eine zielorientierte Festlegung ihres Zielsegments treffen, das langfristige Attraktivität sichert. Ein Unternehmen wird langfristig ein Zielsegment erfolgreich bedienen, je geringer die Zahl der (potentiellen) Wettbewerber ist, je schwächer diese aufgestellt sind und je weniger Ersatzprodukte oder Dienstleistungen existieren, die Preisspielraum und Gewinnerwartungen beschneiden. Je geringer die Marktmacht der Käufer, Lieferanten und Abnehmer, umso weniger können Preise gedrückt bzw. Wettbewerber gegeneinander ausgespielt werden. Die Betriebe, die eine gezielte Segmentierung und –auswahl betrieben, auf der sie ein gezieltes Marketing-Mix aufbauen, weisen über die letzten Jahre auch bei der Positionierung ihres Betriebes auf dem Markt Erfolge aus.

**Person, männlich 21:** „Bei unseren Veranstaltungen wird überhaupt nichts dem Zufall überlassen. Die Jahresplanung ist abgeschlossen, die nächste Jahresplanung wird gemacht. Wir setzen die Prioritäten. Wir suchen das mit unseren Partnern gemeinsam aus. Bei den Akzenten, die wir setzen, haben wir die betriebswirtschaftliche Komponente als Grundbedingung. Alles dient dem Bettenverkauf unseres Hauses hier. Alles, was wir tun

*ordnet sich dem Verkauf dieses Haus unter, das wir hier haben. Das ist eine Erfolgsstory. [...] Wir haben erkannt, für unseren Landgasthof ist unser Marketing das richtige“.*

**Person, weiblich 4:** *„Wir haben hier einfach den Spreewald als Ausgangspunkt genommen. Wir haben geguckt, was rundherum ist, wir wollten kein Fremdkörper sein, wollten uns in eine Landschaft, in eine Region integrieren. Auch wir haben natürlich hingeguckt, wodurch unterscheidet sich die Region mit anderen, wir sind in die Wäscherei gegangen und haben geguckt, wie können wir Spreewald auch im Haus verkörpern. Wir haben uns alte Bauweisen angeschaut, haben uns alte Materialien vorgenommen, haben versucht, die Idee von Bleiche und Spreewald auch zu formulieren, in unseren Kommunikationsunterlagen“.*

Hinzu kommt, dass viele Betriebe undifferenzierte Marketing-Strategien verfolgen, d.h. dass der Markt mit einem Einheitsangebot bedient wird, während die erfolgreichen Unternehmen differenzierte Marketing-Strategien anbieten und z.B. für Kunden, die nach Gault Miault reisen, ein besonderes, individuelles Angebot schaffen, das sich an der Persönlichkeit des Käufers, dem Kaufzweck und den finanziellen Möglichkeiten orientiert. Wird der Markt mit einem Einheitsangebot hingegen bedient, so orientiert sich das Angebot auf die Gemeinsamkeiten bei den Bedürfnissen der Kaufinteressenten und nicht auf die Unterschiede. Produkt und Marketing-Programm entsprechen einer breiten Masse der Kaufinteressenten. Durch undifferenziertes Marketing lassen sich Kosten sparen bei der Produktion, Lagerhaltung, Transport und Werbung. Die Unternehmen, die differenzierte Werbung betreiben klagen darüber, dass sie größere Ausgaben für Werbung haben, weil sie bestimmte Zielgruppen, die sich über einen Massenverkauf oder eine Massenkommunikation weniger angesprochen fühlen, für die Konkurrenz mitbewerben. Trotz der Klagen haben prinzipiell die Unternehmen, die differenzierte Strategien verfolgen, einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den übrigen. Durch Qualität, differenzierten Produktlinien und der Schaffung eines guten Images in der Öffentlichkeit, ist es den Unternehmen in besonderer Weise gelungen, sich von den Mitbewerbern abzuheben und dadurch sich national und teilweise auch international erfolgreich in ihren Zielmarktsegmenten zu positionieren. Dazu gehört auch ein Hotel, dass sowohl das Zielsegment der Tagungsreisenden bedient als auch Sporthotel ist, z.B. durch die Partnerschaft mit dem Fußballverein Energie Cottbus. Dazu gehört eine Unternehmensphilosophie, die am Markt etabliert wird, als Baustein im Aufbau eines Images. Denn auch wenn konkurrierende Angebote sich ähneln, dann kann sich ein Kaufinteressent allein aufgrund des Unternehmensimages einen Unterschied entdecken.

Bei der Imagedifferenzierung wird mit dem Aufbau von Symbolen und Logos als Wort-/Bildmarken und mit Leitbildern oder Firmenphilosophien Marken aufgebaut, die einen hohen Wiedererkennungswert haben. Die Unternehmen assoziieren sich selbst mit Objekten und Eigenschaften, die Qualität symbolisieren und denen besondere Attribute zugeschrieben werden.

**Person, weiblich 28:** *„Wir haben das Glück Partnerhotel von Energie Cottbus zu sein, d.h. vor jedem Heimspiel übernachten die bei uns. Dann haben wir das Turnier der Meister, ein Turnier im Turnen. Dann ist das große Filmfestival hier jedes Jahr im November. Das bringt unwahrscheinlich viel Gäste und Firmen. Wir haben jedes Jahr zig Firmen unter Vertrag, die mit uns einen Firmensonderpreis abgeschlossen haben. Diese Verträge machen wir jedes Jahr. Wir leben von den Ereignissen hier in der Stadt. Der Lausitzring ist wirklich ein ganz krasses Thema. Wir haben einmal im Jahr DTM, aber dann müssen wir auch noch Glück haben, um etwas abzubekommen. In diesem Jahr war die DTM am Himmelfahrtswochenende, das war für uns super schlecht. Aber dann war es auch so, dass an diesem Wochenende auch Dresden zu ist. Dort war alles ausgebucht. Dann kamen die in die Verlegenheit beim Lausitzring nach Cottbus ausweichen zu müssen. Dadurch haben wir jetzt auch schon ein paar Adressen gesammelt und sind gleich am Drücker.“*

**Person, weiblich 4:** *„Wir haben eine Philosophie, die wir konsequent durchziehen. Wir haben den Spreewald als Paten genommen und binden die ganze Natur ein. Bei uns gibt es Naturkosmetik. Wir waren die Ersten die Bademenüs erfunden haben. Heute macht es ja jeder. Wir arbeiten natürlich mit den Kräutern, die in der Natur vorkommen. Wir arbeiten differenziert. Es ist nicht Selbstzweck in einem Führer wie dem Gault Miault zu sein. Da kommt ein Stück Marketing mit rein. Es gibt ganz viele Leute, die nach Gault Miault reisen. Wenn dann Burg nicht auf der Landkarte vertreten ist, dann fahren die Leute auf der Autobahn dann eben vorbei. Da ist es wichtig dort vertreten zu sein, um wahrgenommen zu werden. Das setzt zwangsläufig voraus, dass man eine gute Küche bringen muss. Wir sind als kleines Unternehmen genötigt die ganze Region Spreewald mitzubewerben. Wir müssen das um auf uns aufmerksam zu machen. Wir müssen das, weil wir sonst kein Geschäft machen. Wir sind genötigt, die ganze Region Spreewald mitzubewerben und überhaupt die neuen Länder mitzubewerben.“*

Einige Unternehmer haben sich spezialisiert auf Agro-Tourismus, d.h. der Kombination aus Landwirtschaft und Tourismus oder auch auf die Kombination von Handwerk und Tourismus. Auch im Bereich des Agro-Tourismus könnten die Angebote in Marketing-Strategien noch differenziert werden. Ein Unternehmen konzentriert sich auf die



Erzeugung von kontrolliert biologischen Produkten im Marktfruchtanbau. Ein Großteil der produzierten Rohstoffe werden in der Gastronomie verarbeitet oder über den Gastronomiebetrieb verkauft. Zusätzlich werden Vorträge über ökologischen Landbau angeboten. Das Unternehmen hat sich insbesondere in der Landwirtschaft durch qualifiziertes Know-how einen besonderen Ruf auf dem Ökomarkt erarbeitet und nach eigenem Bekunden, keine Probleme mit dem Absatz der ökologisch erzeugten Ware. Der Absatz in der Gastronomie allerdings könnte gesteigert werden. Mode, Lebensstil und Kostenentwicklung können dazu führen, dass in der Gastronomie der Absatz einbricht, dass Kunden, die aus dem Großraum Berlin kommen, wegbleiben. Um die Marktposition der Gastronomie und die guten Ansätze mit Zutaten aus eigener Öko-Produktion und historischen Speisen zu stärken, ist es ratsam, ein noch differenzierteres Zielgruppenmarketing zu betreiben; Angebote je nach Alter der Kunden und Lebensstilen machen. Auch wenn es dadurch zu einer kurzfristigen Erhöhung der Marketing-Ausgaben kommt, das Image der Gastronomie und die Außenwirkung würde dadurch erheblich gewinnen.

**Person, männlich 8:** *„Unsere Vermarktung ist ein bisschen schwach. Aber die Leute kommen schon und holen hier kleine Mengen Dinkelmehl und Leinöl und Kartoffeln bei meiner Tochter ab. Die kommen schon, vor allem die, die einmal gekostet haben. Erst sind die ein bisschen skeptisch, aber dann kommen die immer wieder; vor allem ältere Menschen und junge Mütter mit kleinen Kindern. Das Leinöl, das kostet uns 5€ der Liter. Wir verkaufen in kleinen Flaschen für 2,50 Euro den Viertelliter. Und die Leute kaufen das wie verrückt. Wir machen nur wenig Werbung. Ich biete auch Vorträge an über ökologischen Landbau. Das wird aber nicht so gut angenommen. Die Leute wissen so wenig, aber sie merken, dass wir Wert auf gesunde Ernährung legen. Sondermüll gibt es bei uns nicht. Der Slawische Hof ist ein Familienbetrieb. Schon unsere Vorfahren bewirtschafteten hier die Felder, kreierte Speisen und Getränke. Im Interesse der Gesundheit, der Frische und des guten Geschmacks bieten wir Speisen mit einem hohen Maß an ökologisch produzierten Nahrungsmitteln an. Wir servieren täglich Speisen mit slawischem Hintergrund, traditionelles und modernes Essen. Die Speisen schmecken eben den Leuten. Ein anderes Standbein ist, dass wir auf Wunsch historische Speisen individuell anbieten. Das ist ein besonderes Geschmackserlebnis, das bei den Gästen gut ankommt. In unserem Programm der Geschichte der slawischen Esskultur steht die Verkostung von historischen Speisen, die einst zu bestimmten Ereignissen gereicht wurden, im Mittelpunkt. Ganz Bio, das können wir nicht anbieten. Das wird zu teuer. Das wollen wir auch nicht.*

*Die Gäste sind zufrieden, mit unserer Speisekarte. Wie gesagt, gemeinsame Vermarktung, das habe ich nicht. Da bin ich allein. Dazu habe ich die Gastronomie“.*

Es ist hinzuzufügen, dass es in einigen Branchen schwieriger ist als in anderen, Wettbewerbsvorteile zu erlangen. In Branchen im Stillstand, wie z.B. der Landwirtschaft, können generell Lebensmittel als Konsumgüter des täglichen Bedarfs sich nur sehr schwer von anderen Produkten abheben. Bei der Produktion von Lebensmitteln sind erst einmal sehr wenige, potenzielle Vorteile vorstellbar und dann fallen sie i.d.R. auch noch sehr klein aus, sofern Größe, Technik oder moderne Produktionsstätten überhaupt die hohen Arbeitskosten ausgleichen können. Hier kann eine Differenzierung zwar nur einen kleinen Spielraum ermöglichen. Trotzdem ist auch gelegentlich eine erfolgreiche Differenzierung über das Produkt, seine Dienstleistung, die Mitarbeiter oder ein Image möglich und sollte von den Unternehmern angestrebt werden, denn auf die Verbraucher kommen heute vielfältige Informationen über Produkte und Dienstleistungen zu. Auch wenn die vollständige Verbraucherinformation theoretisch machbar ist, in der Praxis kann der Verbraucher nicht bei jedem Verbrauch alle Produkte vollständig überprüfen, sondern kategorisiert die Produkte bestimmten Positionen zu. Diese Positionierung des Produkts im Hinblick auf Erfahrungen, Eindrücke und Gefühle, mit der der Verbraucher das Produkt im Vergleich zu anderen Produkten abspeichert, bestimmt die Kaufentscheidung. Daher sollten die Unternehmer danach trachten, sich über die Produkteigenschaften, den Nutzen des Produkts, den Verwendungsanlass, die Nutzer oder bestimmte Aktivitäten bzw. Zusatz-Dienstleistungen auch in weniger innovativen Branchen zu positionieren.

In zersplitterten Branchen, wie der Gastronomie gibt es mehr Differenzierungsmöglichkeiten, aber jeder Wettbewerbsvorteil ist zunächst einmal klein und muss ausgebaut werden. Einem o.g. Unternehmer ist es beispielsweise gelungen über Überlegenheit auf dem Gebiet der Verwendung regionaler Zutaten auch höhere Preise durchzusetzen, weil die Qualität sich deutlich von der der Wettbewerber unterscheidet. Entscheidend ist, dass jedes Unternehmen eine eigene Positionierungsstrategie findet, die es für die Zielgruppe zu etwas besonderen macht. Bietet man lediglich das Gleiche zum gleichen Preis, dann wird kein besonderes Unternehmensprofil erzeugt und kein Wettbewerbsvorteil geschaffen, wie bei dem Hotel, das sich auf Dienstleistungen für Behinderte spezialisiert hat.

**Person, männlich 1:** *„Wir arbeiten mit Behindertenverbänden zusammen: Wir haben zu 60% behinderte Gäste, Rabatte und Preiskategorien für Behinderte“.*

Kaufinteressenten entscheiden sich gewöhnlich für diejenigen Produkte und Dienstleistungen, die den größten Gegenwert versprechen. Unternehmen, die die Bedürfnisse und Kaufentscheidungsprozesse besser als die Konkurrenz zu verstehen, individueller auf die Kundenbedürfnisse eingehen und dementsprechend einen höheren Gegenwert liefern zu können, erzielen Vorteile bei der Gewinnung von Neukunden. Auch gelingt es ihnen besser Kunden zu halten.

**Person, weiblich 30:** *„Für mich ist wirklich wichtig, dass der Kunde zufrieden ist. Es nützt mir nichts, wenn ich das Essen für 5 Euro bekommen und vielleicht der Busfahrer und der Reiseleiter noch einen Euro Kopfgeld und die Gäste sind unzufrieden. Das gibt es bei mir nicht. Der Gast muss zufrieden in den Kahn steigen und sagen, das war toll, die Empfehlung war toll. Es hat geschmeckt und es war reichlich auf dem Teller. Und das ist für mich wichtig. Dafür kann ich zwar nicht meine Miete bezahlen. Aber das ist einfach so. So arbeiten wir“.*

**Person, weiblich 7:** *„Wir versuchen verschiedenste Kundenkreise anzusprechen: das Spreewaldpüppchen, das jeder kauft, aber auch Hochwertiges, was es eben nicht überall gibt. Wir veranstalten auch selbst. Wir machen mit bestimmten Gruppen Ostereierbemalung oder wie jetzt, geht es in die Jugendherberge und wir basteln mit der Schulklasse. An Ostern sticke ich mein Trachtentuch und meine Kollegin macht Ostereierbemalung. Das gefällt den Kunden. Das hat eine Art Erlebniseffekt. Die Kunden kaufen ein und können gucken. Man unterhält sich und spricht darüber. Das ist das, was wir wollen, nicht nur das stupide Einkaufen. Die Kunden wollen ja auch beraten werden“.*

**Person, weiblich 28:** *„Bei Lindner wird wirklich Wert auf jedes Hotel gelegt Jedes Haus ist, wie gesagt anders und muss auch anders vermarktet werden. Dadurch, dass Lindner wirklich familiär ist, familiär geführt und sehr, sehr persönlich, hat man auch die Möglichkeit individuell vermarktet zu werden“.*

Andere Unternehmen finden Ansatzpunkte für die Positionierung im Angebot von Demonstrationsstücken und Einzelanfertigungen. Sie füllen damit eine unbesetzte Position, denn viele Wettbewerber bieten diesen Service nicht an. Auch wenn diese Differenzierung des Angebots nur in einem begrenzten Rahmen erfolgt und einen kleinen Spielraum gegenüber den Mitbewerbern eröffnet, und die Einzelanfertigungen und Demonstrationsstücke einen sehr kleinen Teil des jährlichen Umsatzes bei bestimmten Unternehmen ausmachen, stärken sie ihre gegenwärtige Marktposition.

**Person, weiblich 24:** *„Es kommt einmal im Jahr vor, das ein Hotelier Frühstücksgeschirr haben will. Oder eine Pension. Das hält sich in Grenzen. Ich mache das dann zu günstigen*

*Preisen. Aber aufgrund dessen kommen dann auch mal Kunden, die genau das haben möchten, von dem sie gerade gegessen haben. Das ist vorteilhaft“.*

**Person, weiblich 26:** *„Ich sage, kommen Sie doch her in der Saison. Das ist zwar unwahrscheinlich viel Arbeit und stört auch irgendwo, denn ich laufe ja durch den Produktionsbetrieb, aber so sehen die Kunden den Ablauf besser. Der Apfel kommt vorne an, geht ins Förderband hoch, fällt herunter, wird gewaschen, kommt in die Mühle, wird zerkleinert. Dann habe ich die Maische in der Hand. Die können sie anfassen. Dann läuft das durch die Presse und kommt hinten als Trester raus. Der Trester ist ganz trocken. Den können sie wieder anfassen. Am Ende läuft der Saft durch das Rohr. Da geht es mit dem Becher, da können sie probieren. Studenten und Kinder sind total begeistert. Auch Erwachsene sind begeistert. Dadurch, das ich das im Internet habe, kommen viele her, die neugierig sind und das live sehen können. Das macht nicht jeder. Wir hatten ja auch schon Schulgruppen aus Berlin hier. Ich hatte jetzt ein Reisebüro aus Berlin hier, die sich mit 17 Personen angemeldet haben. Da sind Leute einer Reisegruppe, die fahren Kahn und gucken sich das an hier“.*

Die Positionierung über den Kundennutzen bietet für einen Teil der befragten Unternehmen eine weitere Positionierungsalternative. Sie basiert auf dem Wert des Angebots im Vergleich zum Preis, denn der Käufer entscheidet sich in der Regel für das Produkt mit der (Zusatz-) Dienstleistung, die ihm den größten Nutzen gibt. Bei dem Angebot eines Zusatznutzens, einer zusätzlichen Dienstleistungen, wie etwa der Schauvermostung, oder einer gläsernen Molkerei oder einer gläsernen Schokoladenerstellung, wird das Produkt zusätzlich in Wert gesetzt, ein „Event“ wird geschaffen. Die erhöhten Kosten bei der Leistungserstellung werden von den Anbietern dadurch wieder eingefahren, indem das bestmögliche Produkt mit der bestmöglichen (Zusatz-) Dienstleistung und einem höheren Preis gekoppelt ist, der mehr-für-mehr Positionierung.

Ein Unternehmer wendet die Strategie des Gleichen für weniger an, der Strategie, mit der auch die Discounter erfolgreich sind. Der Unternehmer behauptet nicht bessere oder andere Produkte anzubieten, sondern produziert mit frischer Ware, Gerichte in größeren Mengen in einer von den Kunden akzeptierten Qualität und gibt dadurch Kostensenkungen an die Kunden weiter.

**Person, weiblich 4:** *„Die traditionelle, einfache Küche, die gibt es nicht mehr. Entweder machen sie convenience, wo die Suppe nach Suppe schmeckt. Dabei kann Küche hier funktionieren. Der Metzger im Dorf macht am Mittag in Burg 100 Essen mit Kampfpreisen.*

*Das ist wahnsinnig viel. Der macht das gleiche wie immer, aber er kocht frisch und bringt einigermaßen Qualität auf den Tisch“.*

Käufer sind Nutzenmaximierer. Sie entscheiden sich der Theorie nach für den Wettbewerber, der den höchsten Gegenwert zugänglich macht, d.h. die Differenz zwischen Gesamtnutzen und Gesamtkosten, in Abhängigkeit von Such- und Informationskosten, begrenzter Information, Mobilität und Einkommen. Das Marketing lebt von zusätzlichen Nutzenversprechungen, die über die Ansprache von Emotionen, Erfahrungen und Empfindungen transportiert werden. Angesprochene Verbraucherpräferenzen, wie z.B. die Art der Erzeugung, Herstellungsformen- und -arten, Verpackungsarten sowie angebotene (Dienst-) Leistungsbündel beeinflussen zusätzlich die Kaufentscheidung. Ist die Transaktion vollendet, so vergleichen die Käufer zwischen der Nutzenerwartung und dem Nutzen aus dem Konsum des Produkts. Es stellen sich Zufriedenheit oder Unzufriedenheit über den Kauf ein, das Wiederkaufverhalten wird davon beeinflusst.

Die Betriebe verkaufen auf Bauernmärkten, Handwerkerbauernmärkten, dem Gurkentag, den Märkten der Tierzuchtverbände, Heimatfeste, Weihnachtsmärkten und Stadtfesten.

An konkreten Beispielen werden die Spreewaldfestspiele, der Lausitzer Bauerntag, der Brandenburger Tag, das Elsterwerder Frühlingsfest, die Cottbusser Herbstmesse, das Stadtfest Cottbus und das Peitzer Fischerfest benannt.

#### Regionalität als Zusatznutzen

Zufrieden sind die Kunden, wenn sie im deutschen Teil der Euroregion verweilen und ein gutes Preis-Leistungsverhältnis vorfinden. Die Befragten kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass Regionalität als Kriterium für die Käufer eine Rolle spielt. Regionalität als Zusatz-Nutzen, das stimmt die Kunden zufrieden. Doch was bedeutet für die Unternehmen der Region die Herkunft? Ist die Herkunft lediglich Mittel zum Zweck um ein Produkt zu positionieren, es mit dem Ort der Herstellung in Verbindung zu bringen? Wo beginnt und wo endet die regionale Herkunft von Produkten? Welche Leistungen glauben sie vorhalten zu müssen, um die Kunden zufrieden zu stellen? Der folgende Abschnitt geht diesem Aspekt nach.

**Person, weiblich 30:** *„Regionalität als Kriterium, das spielt eine Rolle. Ja, weil das will der Gast. Zumindest 80% der Gäste wollen etwas Regionales. Das ist das Problem, was die Gastronomen haben, deshalb kann ich die auch verstehen, weil die Gäste, die wir betreuen, die haben ein super Frühstück, haben eine super Halbpension, abends Buffet. Das heißt die Gäste möchten etwas regionaltypisches, die möchten auch gerne etwas*

*essen, aber die möchten kleine Gerichte. Eine Gurkensuppe, das ist etwas Regionales, oder mal ein Gurkenteller oder mal ein Schmalzbrot, oder mal Quark, Kartoffel, Leinöl. “*

**Person, männlich 15:** *„Die Leute wollen schon authentische, regionale Küche. Klar, das merkt man auch, die ist nun nachgefragt.“*

**Person, männlich 21:** *„Wir machen heute mit den Produkten, die wir selber veredeln, mit diesen Produkten machen wir heute schon sechsstellige Umsätze. Der Kunde kommt und geht mit 3-4 Produkten nach Hause, nimmt meine Marmelade, meine Rhabarbermarmelade, meinen Essig, mein Öl mit, mein Apfelmus, meine Wurst, mein Schinken, egal was wir auch so selber alles herstellen. Das ist was, das ist ganz wichtig, diesen Zusatznutzen mit zu verkaufen“.*

Mit Regionalität ist es einigen Spreewälder Gastronomen und Hoteliers gelungen, neue Kunden zu gewinnen und die bisherigen zu halten. In besonderer Weise haben diese ihr Konzept entlang der Wertschöpfungskette danach überprüft, wie Regionalität und Qualität dem Kunden zu vermitteln ist. Die Unternehmen haben erfolgreich im Sinne einer Abschätzung von Markt versus Hierarchie erfolgreich Kosten und Leistungsfähigkeit im Hinblick auf jeden wertschöpfenden Funktionsbereich überprüft und nach Möglichkeiten zur Verbesserung gesucht, denn in jedem Funktionsbereich, welches das Unternehmen besser und/oder günstiger als die Konkurrenten durchführt kann ein Wettbewerbsvorteil liegen. Den Unternehmen ist es dabei gelungen die Aktivität der einzelnen Funktionsbereiche gut miteinander abzustimmen und zu verzahnen und in neue Unternehmensfelder vorzustößen. Daher gibt es Unternehmen, die verstärkt von den Gastronomen ein Engagement in der regionalen Küche fordern. Die Gastronomen erwidern oft, dass das was Einer macht, bei Ihnen aber nicht ginge.

**Person, männlich 21:** *„Es ist absoluter Blödsinn, wenn Gastronomen sagen, dass das, was bei Franke geht, bei mir nicht geht. Ich glaube schon, dass selbst hergestellte Marmelade oder Konfitüre oder Brotaufstrich oder eine selbst geräucherte Forelle, glauben Sie, das geht überall. Die wären ja dumm, wenn sie das nicht machten. Das ist mir aber auch recht. Die sollen lieber alle mit Blödheit geschlagen sein. Dann können wir ein besseres Geschäft machen. (...). Natürlich, wenn du nicht geschult bist, wenn du keine Mitarbeiter, keine Verkäufer hast, dann wird keiner wissen, was du im Regal stehen hast. Wenn die z.B. nicht sagen, wir haben etwas, was ganz Feines, was es auf der ganzen Welt nicht gibt, einen Kürbispunsch, den ich entwickelt habe. Kürbispunsch ist der Verkaufsschlager gewesen. Wenn du jetzt reinkommst und man dir keinen Kürbispunsch anbietet, wenn du nicht mal ne Karte kriegst, wenn dich keiner für voll nimmt. Diese*

*qualitative Seite, die muss schon hinter einer Mannschaft sein. Gestern haben wir sogar mit dem Glasstift geschrieben. Die Leute bringen die selber mit, da brauchte ich noch nicht mal ein Etikett mehr“.*

**Person, weiblich 20:** *„Wenn die Gastronomen doch auch Wildkräuterpfanne anbieten würden, so wie Franke. Als Unterlage der Pfanne das Gemüse der Saison mit Kartoffeln, Zucchini, Paprika als Füllgrundstoff mit Händeweise geschnittenen Kräutern. Dann kommt noch ein Apfel dazu, oder eine Gurke, noch etwas Paprika und Rosmarin. Alles gedünstet. Kaum Salz und Gewürze. Die Leute essen das und sagen, das schmeckt ja wie verrückt. Aber es liegt daran, dass die Gaststätten es nicht anbieten und weil sie es nicht anbieten, isst der Gast es nicht. Wenn sie es anbieten würden, dann würde der Gast sicher auch einmal zum Gemüseteller greifen. Wenn dann vielleicht noch aus der Region in der Speisekarte steht, dann würde der Gast zuschlagen. Wir müssen uns hier Alleinstellungsmerkmale suchen, Besonderheiten, wie z.B. die nach lokalen Kräutern, dass die Leute, wenn sie die Karte aufschlagen, sagen, das ist es, da will ich hin“.*

Einige der Befragten verstehen unter regionaler Küche den Einsatz regionaler Kräuter und anderer Nutzpflanzen, die in der Region wachsen. Sie fordern den Aufbau einer modernen, lokalen Kräuterküche. Andere betrachten bestimmte Gerichte, die mit dem Spreewald bislang assoziiert werden, wie Gurke und Leinöl, bereits als ausreichend.

**Person, weiblich 20:** *„Dort ist eine Hürde zu überwinden, das ist das Problem der Gaststätten. Die sind zu konservativ, gehen nicht offensiv mit der Sache um. Der Besucher hat das Vertrauen in den Wirt. Er kommt und sagt, wenn der Wirt mir das Wildkraut in verarbeiteter Form reicht, dann kann man das sicherlich essen. Aber auf der anderen Seite sind die ortsansässigen Gastronomen so, dass sie nicht den Zwang haben, weil die Gäste, die essen eben auch die Grützwurst und den Quark mit Leinöl“.*

**Person, weiblich 30:** *„Was die Gastronomen anbieten, das ist unserer Meinung nach ausreichend, was jetzt die typischen Spreewaldspeisen anbelangt. Das ist ja der Plinz, das ist diese Meerrettichsauce, das ist diese Tiegelwurst, das ist der Quark. Und natürlich dann, falls jemand es nicht mag, gibt es dann eben auch ein Schnitzel, oder ein Camembert oder ein Gulasch oder eine Kartoffelsuppe. Ich finde, das ist o.k. Da haben wir bislang keine Probleme gehabt, das da etwas nicht in Ordnung war“.*

Die Frage nach Authentizität von regionaler Küche ist auch schwierig, weil Spreewälder Gurken auch zu einem geringeren Teil eingeführt werden, bei den lokalen Konservenherstellern verarbeitet und dann als Spreewälder Gurke exportiert werden. Eine 100%ige Authentizität wird nicht erreicht und angeblich auch vom Kunden noch nicht

gefordert. Dass aber in der Gastronomie verstärkt regionale Produkte angeboten werden, das scheint für die Unternehmer machbar und entspricht auch dem von STOCKE BRAND untersuchten Trend vieler Konsumenten, die an Regionalmarketing und regionale Essenskultur auf der Suche nach kultureller Integrität und Identität verstärkt Anforderungen an die Authentizität von regionalen Gerichten stellen (2011, 169f).

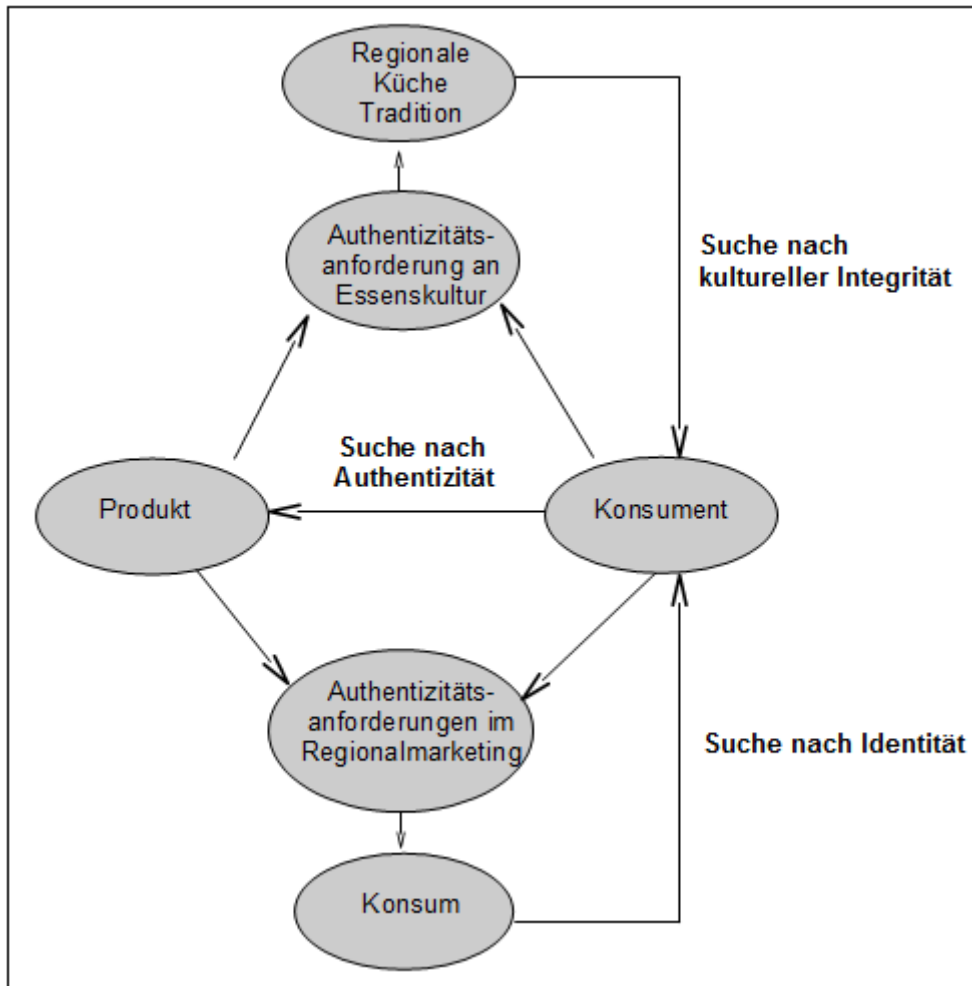


Abbildung 17: Authentizität in Regionalmarketing und Essenskultur

Quelle: Stockebrand, 2011, 294

**Person, weiblich 30:** „Ob der Gast darauf schaut, dass das Produkt vom Bauern nebenan kommt, weiß ich nicht. Ich denke mal, der Gast nimmt das an, weil auch die Nähe da ist, weil wir auch an den Feldern vorbeifahren. Aber es ist überhaupt kein Geheimnis, dass wir, wenn wir mit dem Bus durch den Spreewald fahren, wir kaum Gurkenfelder sehen, weil ja einfach und gerade in Burg die Flächen so klein sind, dass sie dann doch mehr an der Autobahn sind oder am Unterspreewald, weil die Flächen dort einfach größer sind. Da ist schon manchmal die Frage, wenn wir hier lang fahren, ja wo kommen denn die Gurken her. Das ist richtig, das ist schon so. Wo man dann auch sagen muss, dass ein bestimmter



*Teil der Gurken eingeführt wird. Es wächst nicht alles hier. Das schafft man gar nicht. Aber ob die jetzt davon ausgehen, dass der Gastronom die Sachen verarbeitet? Es gibt nun auch schon Gerichte, wie Schmorgurke, z.B. was ich ganz toll finde, dass man die jetzt mittlerweile auf der Karte hat. Die sind doch dann, denke ich doch mal auch von hier“.*

**Person, männlich 19:** *„Der Spreewald, mit seinen Kähnen, mit seiner Art, mit seiner Küche steht für den Tourist so weit da, dass er im Augenblick zufrieden ist. Er ist noch nicht so detailliert, dass er guckt, ob die Tomate in der Küche auch aus dem Spreewald kommt. Damit guckt er auch nicht darauf, ob das Bier, das er in der Kneipe trinkt aus dem Spreewald kommt. So weit ist der Kunde noch nicht. (...) Ich bin ja schon zufrieden, wenn der Kunde nachfragt, ob es denn bei euch nichts außer Radeberger, Warsteiner und Krombacher gibt. Die Frage reicht mir ja schon. Aber selbst diese Frage ist noch so differenziert, dass 75% der Kneiper im Spreewald nicht für notwendig halten ein regionales oder spreewaldtypisches Bier anzubieten.“*

**Person, weiblich 30:** *„Ich wundere mich immer, dass viele Gastronomen das nicht anbieten. Aber da ist auch der Gast mit dran beteiligt. Wer aus Bayern kommt, der möchte gerne sein Bier hier finden. Wer aus dem Rheingau kommt, möchte gerne seinen Wein hier finden. Aber ob das immer so sein muss, das würde ich nicht so sehen. Ich würde schon sehen, dass man mehr hiesige Produkte hier anbieten sollte. Auch in den Gastronomien. Auch das Bier. Säfte, die haben wir ja. Da ist ja die Spreewaldmosterei Jank. Da gibt es schon einige Gastronomen, die das anbieten. Der Spreewaldbahnhof und Besk haben z.B. auch Kirchner Bier, was den Gästen sehr gut schmeckt. Den Einheimischen vielleicht nicht so. Doch, da denke ich schon, da könnte man noch mehr machen“.*

#### Regionalität und regionale Küche

Der Begriff Regionalität spielt für viele der interviewten Unternehmer eine große Rolle, doch ist der Begriff sehr weit zu fassen, so dass viele Meinungen darüber existieren, welche Produkte „regional“ sind. Dass regionale Produkte jedoch wichtig für das Marketing der Region sind, darüber sind sich die Befragten einig. Einige sehen als regionales Gericht eine regionaltypische Mahlzeit; andere gehen weiter und sind der Meinung, dass ein regionales Essen zu 100% aus regionalen Zutaten bestehen soll. Wieder andere erwarten mehr Kreativität im Umgang mit regional wachsenden Kräutern und Zutaten.

**Person, weiblich 30** *„Regionalität? Ja, weil das will der Gast. Zumindest 80% der Gäste wollen etwas Regionales. [...]Eine Gurkensuppe, das ist etwas Regionales, oder mal ein Gurkenteller oder mal ein Schmalzbrot, oder mal Quark, Kartoffel, Leinöl“.*

Regionalität, Umweltbildung und Esskultur, das sind Anliegen die der Verein für Heil- und Gewürzkräuter sich auf die Fahnen geschrieben hat. In den zahlreichen Umweltbildungsveranstaltungen wird versucht themenübergreifend Elemente der Gartengestaltung, des Gartenbaus, und des Anbaus von Kräutern und Umweltaspekte zu erläutern.

Der Verein für Heil- und Gewürzkräuter e.V. hat sich 1993 gegründet, damit der vorhandene Kräutergarten ehrenamtlich weitergeführt werden konnte, da es dafür keine staatlichen Mittel mehr gab. Der Kräutergarten hat eine Fläche von 1 ha, wovon 3 Morgen in traditioneller Dreifelderwirtschaft als alter bäuerlicher Wirtschaftsweise gehalten werden. Er ist einzigartig im Spreewald. Der Verein leistet Umweltbildungs- und Informationsarbeit, indem u.a. Vorträge über alte Pflanzensorten gehalten werden. Auch praktische Vorträge und Schaukochen durch den Spreewaldkoch, der frisch die Kräuter vor den Augen des Publikums im Kräutergarten verarbeitet, gehören zum Programm. Der Verein finanziert sich zudem aus dem Eintritt und Führungen für Bus- und Individualtouristen im Kräutergarten, dem Verkauf der angebauten Kräuter und Nutzungspflanzen vor Ort und der Belieferung der Erzeugnisse an private und gewerbliche Endverbraucher, wie die Gastronomie. Im Durchschnitt zählt der Kräutergarten in der Saison 8-10.000 Besucher zwischen Mai und Oktober. Vier Busreiseunternehmen aus Berlin und Sachsen haben den Besuch des Kräutergartens fest in ihrem Programm verankert.

**Person, weiblich 20:** *„Wir machen Umweltbildung, versuchen mit den Leuten zu reden, praktische Dinge zu zeigen. Man müsste versuchen, die modischen Kochsendungen, wo man Leute in Größenordnungen erreicht zu erreichen. Spreewälder Kochsendungen auf HR oder RBB oder UKW, wo in der Saison mit frischen Kräutern aus der Saison ein griffiges Rezept kreiert wird, das Otto Normalverbraucher unter Videotexttafel abrufen kann. Hier bei uns sagen wir, hört mal zu, bauen Sie in ihrem Garten nicht hochgezüchtete Sorten an, die sowieso nach zwei Jahren eingehen, sondern versuchen Sie ihren Garten so anzubauen, dass er eine Mehrfachfunktion hat. Im Steingarten z.B. kann Ysop, Estragon und Oregano stehen, nicht nur Heidekraut. Das ist ein super Anblick, hat Mehrfachfunktion, verträgt die Trockenheit, hält den Boden, ich habe das ganze Jahr Kräuter und die Insekten haben auch etwas davon. Pimpinelle ist auch ein Name, wo der Fremde sagt, wenn er ihn auf der Speisekarte hat, das will ich mal probieren. Da sind wir bei den Gastronomen ganz schnell auf eine Grenze gestoßen, wo es hieß, nein ich mache meine normale Hausmannsküche. Herr Franke bringt seine Reiseküche hierher. Er macht*

*mit Gemüse und unseren frisch geernteten Kräutern ein Mittagessen hier. Das schmeckt den Leuten jedes Mal wie verrückt. Er zeigt, die Kräuter, die er verwandt hat und anschließend gehen die Leute hier mit uns durch den Garten und kriegen gezeigt, wie die Kräuter aussehen und wachsen. Das ist ein sehr schwieriges Unterfangen. Bei der Petersilie z.B. wissen viele gar nicht, dass sie aussamt und man die Samen aussäen kann. Die Esskultur der Deutschen hat arg gelitten. Viele wissen gar nicht, dass man eine Schlehenbeere essen kann, oder eine Holunderbeere, wenn ich sie gekocht habe. Mittlerweile gibt es ja diese Kampagne, das Slow Food, das zurückkommt, langsam essen, bewusst essen, frisch essen und nicht eben reinschieben und nebenbei schon an etwas anderes denken. Das ist ein verdammt schwieriger Prozess der Umkehrung“.*

Auch über die Öffentlichkeitswirksamkeit regionaler Zertifizierungen von Gerichten gibt es unterschiedliche Einschätzungen, ebenso über die Qualität der Publikation des Spreewälder Kulinariums, einer Broschüre, die über Gastronomien mit regionalen Spezialitäten informiert.

**Person, männlich 15:** *„Wir hatten den Brandenburger Teller. Wir haben da mitgemacht. Aber ob ich dadurch mehr Gäste hatte, wage ich zu bezweifeln. Obwohl die Gäste, die da waren, die haben ihn relativ häufig genannt. Es war auch nicht so, dass man öfter in den Medien erwähnt war; nur weil man nun der Held ist, wenn man einen Brandenburger Teller hat. Eigentlich weniger. So viel spezielle Wirksamkeit hat er auch nicht gebracht“.*

**Person, männlich 15:** *„Das Spreewälder Kulinarium, das ist eine Sache, die sicherlich sehr schön ist, wenn man eine Darstellung hat, dass es auch regionale Spezialitäten gibt. Aber es ist keine Sache, worauf die Gäste in Heerscharen reagieren, weil wahrscheinlich die Auflage zu gering ist. Dann ist es so aufgemacht, dass es den Gästen etwas anbietet, wenn die schon in der Region sind. Wegen so einem Teil kommt keiner hier her. Lediglich, wenn nun einer dasitzt und es vielleicht in vielen Hotels ausliegt, holt man sich die ein oder andere Anregung. Aber ansonsten würde ich es nicht finanzieren. Klar, einen kleinen Anteil haben wir auch finanziert, das ist nun nicht so viel, dass es existenzbedrohend wäre. Aber wenn ich nun Gast wäre, und ich kriege so eine Broschüre in die Hand, bin ich nicht sicher ob ich danach meine Besuche auswählen würde. Da möchte ich eher einen Gesamtüberblick haben, was in der Region da ist und wenn ich dann da bin, dann ist es auch nur ein Gericht“.*

Marktbearbeitung, d.h. der Einsatz der Marketinginstrumente Kommunikations-, Produkt-, Preis- und Vertriebspolitik ist dann erfolgreich, wenn den Unternehmen eine differenzierte

Marktbearbeitung gelingt, wenn sie in den Geschäftsfeldern homogene Marktsegmente bilden und diese bestimmten Zielgruppen zuordnen können .

Fazit:

Erfolgreiches, einzelbetriebliches Marketing setzt differenzierte Positionierungsstrategien voraus.

- Die Unternehmen aus **Nahrungsmittelwirtschaft und Handel** haben klare strategische Marketingpositionierungen vorgenommen. Stellt für das Unternehmen Regionalität einen Zusatznutzen dar, so werden regionale Produktlinien aktiv beworben.
- In den Branchen **Landwirtschaft und Handwerk** haben die Betriebe zwar Marktsegmentprofile erstellt, Handlungsbedarf besteht jedoch noch bei der Entwicklung von Messkriterien für die Segmentierung und Marktpositionierung. Hoteliers und Gastronomen sowie traditionelle Handwerker sehen in der Regionalität einen wichtigen Zusatznutzen, der aber mit unterschiedlicher Intensität und Konsequenz beworben wird.

### 7.7.2 Marketing-Kommunikation

Haben die Unternehmer ein gutes Produkt zu einem attraktiven Preis entwickelt, so ist es wichtig die angebotene Leistung auch gut zu kommunizieren, um dauerhaft Kundenbindung zu erzielen. Daher lautet die Frage für viele Unternehmen, wie viel sie für Kommunikation aufwenden und welche Inhalte kommuniziert werden sollen. Die Marketing-Kommunikation, auch Kommunikations-Mix genannt, ist eine spezifisch auf das Unternehmen zugeschnittene Mischung aus Werbung, persönlichem Verkauf, Öffentlichkeitsarbeit und Direktmarketing. Die Betriebe im deutschen Teil der Euroregion verfügen über eine breite Palette von Instrumenten der Marketing-Kommunikation. Entscheidend ist dabei, dass diese konsistent und koordiniert in einer integrierten Strategie angewandt werden. Das Kommunikations-Mix der Firmen besteht aus einer individuellen Kombination der Kommunikationsinstrumente Werbung, persönlicher Verkauf, Verkaufsförderung, Öffentlichkeitsarbeit und Direktmarketing. Ein Kommunikations-Mix ist dann erfolgreich wenn nach der AIDA-Formel beim Kunden Aufmerksamkeit und Interesse geweckt wurden, die zuerst zum Kaufwunsch und nachher zum Vollzug des Kaufaktes führten. Die Kaufentscheidung ist dabei das Ergebnis eines längeren Prozesses der Kaufentscheidungsfindung. Dabei haben nur wenige Firmen einen eigenen Außendienst mit gut geschulten Außendienstmitarbeitern aufgebaut.

Jeder Betrieb hat seine eigenen Erfahrungen mit bestimmten Kommunikationsmethoden gemacht. Entsprechend individuell ist jeweils auch das Kommunikations-Mix jedes einzelnen Unternehmens. Die Aktivitäten der Betriebe bei der Anwendung von Marketinginstrumenten sind ebenso unterschiedlich ausgeprägt. Es gibt Betriebe, die kaum Werbung, Öffentlichkeitsarbeit oder Verkaufsförderung betreiben, bis hin zu Betrieben, die selbst regelmäßige Kommunikationsarbeit betreiben oder gar Agenturen damit beauftragt haben. Die große Bedeutung von Mund-Propaganda wird von allen Unternehmern unterstrichen.

**Person, weiblich 25:** *„Was heißt hier Vermarktung? Das ist Mund-zu-Mund Propaganda, das spricht sich dann herum. Wer was braucht, kommt her. Die Trachten gibt es nur in der Niederlausitz. In der Größenordnung bin ich die einzige bis Cottbus und bis Lübben/Lübbenau“.*

**Person, männlich 7:** *„Der Hauptfaktor ist die Mundpropaganda, denn wir haben nicht den Touristen, der jedes Jahr wiederkommt. Der Rest ist Stammkundschaft“.*

**Person, männlich 15:** *„Das Marketing, das ist ein Strauß. Da muss man sehen, dass man gefunden wird. Auch als Radreiseanbieter gibt es ein paar Dinge, die sind ein Muss. Der ADAC, man muss bei Reiseveranstaltern, die auflagenstark sind, hereinkommen. Dann die Messen. Über spreewald.de werden wir als Radreisepartner schnell gefunden. Wir sind ein stabiler Partner geworden von Velokonzept Sade in Berlin. Das ist eine Sache, wo man im Nachgang merkt, das hat was gebracht. Deswegen sage ich: ein bunter Strauß ist das Marketing“.*

### Werbung

Werbung wird in vielen Formen und Umsetzungen praktiziert, denn die Bedeutung von Werbung liegt für die Firmen darin breite Bevölkerungsschichten zu erreichen, sich bekannt zu machen und ihre Botschaft an die Käufer zu tragen. Werbung wird von den angesiedelten Firmen in den unterschiedlichsten Medien geschaltet, denn einzelne Kunde kann die Vielfalt der Entwicklungen auf den Konsum- und Industriegütermärkten nicht mehr überblicken und selektieren. Daher haben die Medien die Orientierungsfunktion übernommen. Sie präsentieren einen hochselektiven Ausschnitt, der sich nach den Interessen und Bedürfnissen der Zielgruppe richtet und nicht nach denen derer, über die berichtet wird (Kohring, 2009). Werbungen werden von den Firmen sowohl ganzjährig als auch saisonal, vor allem zu Weihnachten, aber auch je nach Zielgruppe und Angebot geschaltet. Eine Unternehmerin der Reisebranche bewirbt z.B. besonders den internationalen Frauentag am 8. März, da sie in dieser Zeit mit speziellen Reiseangeboten

die Zielgruppe locken kann. Gemeinschaftswerbung als klassisches Beispiel für Gemeinschaftsmarketing, d.h. der Beschränkung auf Einzelaktionsbereiche des Marketing, wurde von den Betrieben nicht explizit benannt.

**Person, männlich 26:** *„Werbung muss man immer machen. Wer nicht wirbt, der stirbt. Ohne dem geht es nicht“.*

**Person, weiblich 11:** *„Qualität muss man bewerben. Nicht Billigangebote. Wir machen unsere eigenen Angebote hier in unserem Wochenkurier. Da machen wir immer eine Anzeige in das Kreuzworträtsel hinein. Die Leute wissen genau, wo die Werbung steht, Woche für Woche. Daraus ergibt sich, dass immer mehr Leute kommen, zusammen mit der Qualität. Die Mundpropaganda ist immer noch die allerbeste Werbung. Wenn sie sagen, Woche für Woche super Qualität und die Preise nicht relativ günstig, dann passt das.“*

**Person, männlich 7:** *„Wir haben Broschüren, BB-Radiospots gerade um Weihnachten. Das hatte eine sehr positive Resonanz. Wir hatten dazu passende Angebote. Das Paket wurde sehr gut angenommen. Das war ein Erfolg, das Geld war gut angelegt. Dann haben wir Aktionen zum Frauentag. Dann haben wir Flyer, die wir den Busfahrern mitgeben, das sind unsere Multiplikatoren. In unserer regionalen Zeitung und Branchenblatt haben wir auch schon Anzeigen geschaltet. Über BB-Radio kamen lokale Gäste. Der Tourist hört die Radiowerbung nicht“.*

**Person, weiblich 18:** *„Ich mache Werbung. Ich habe in einer Zeitung eine Anzeige geschaltet. Da steht auch drin, ob es Aktionen gibt. Wir annoncierern auch im Wochenpool, das ist ein Wochenblatt, das kommt kostenfrei in alle Haushalte. Dann bin ich auch im Spreewaldinfo. Beim Opernsommer im Park biete ich ein großes Menü an“.*

**Person, weiblich 18:** *„Wir haben auch das Fürst Pückler Menü, ein 7-Gänge Menü von 1871, das bewerben wir. Der Herr Pückler hat seinen Sitz im Park, im Inspektorenhaus. Er hat die Rechte an dem Namen. Wir im Park dürfen die Pücklerprodukte verkaufen. Wir haben in der Karte das berühmte Fürst Pückler Eis. Dann haben wir eine Fürst Pückler Cremetorte. Das Fürst Pückler Bier wird von Radeberger in Dresden gebraut. Dann bieten wir in den Sommermonaten auch Ananasbowle an, weil der Fürst von seiner Reise die Ananas mitgebracht hat.“.*

Die Endverbraucher an denen sich die Anbieter von Tourismus, Landwirtschaft, Ernährungswirtschaft und Handel wenden, sind vor allem die Kunden des Tagestourismus aus den nächsten großen Zentren Berlin und Dresden, aber auch die eigene Bevölkerung aus den Landkreisen, die Spreewald und Niederlausitz größtenteils umfassen: die Stadt Cottbus, der Landkreis Spree-Neiße, der Landkreis Dahme-Spreewald, der Landkreis

Oberspreewald-Lausitz und der Landkreis Elbe-Elster. Daher findet Radiowerbung überwiegend in den Sendern statt, die das Gebiet abdecken.

**Person, männlich 23:** *„Die Zielgruppe bei unseren Veranstaltungen ist regional: Cottbus bzw. unser Landkreis Spree-Neiße und natürlich die beiden Zielgruppenbereiche der nächsten großen Zentren Berlin und Dresden. Wir inserieren dann in der Berliner Zeitung, in der Regionalpresse. Das gleiche noch mal in Sachsen und hier in der Region mit allen Presseorganen, die regional präsent sind, wie die Lausitzer Rundschau, und dann natürlich auch RBB oder Radio Cottbus. Letzterer ist ja stark regional geprägt, aber wir wollen auch die überregionale Zielgruppe erreichen. Wir hatten aber auch schon Pro 7 hier, das ZDF und Vox. Die bringen die Sendungen natürlich zeitnah. RBB sind grundsätzlich sonntags hier früh, und strahlen das dann abends aus. Und dann haben sie sonntags natürlich einen Haufen Leute hier. Die Überregionalität ist ein Mitnahmeeffekt hier, obwohl wir in den letzten Jahren doch auch sehr stark in einigen Fernsehsender waren, die so wissenschaftlich getouchte Sendungen haben. In Gallileo hatten wir mal einen Beitrag hier oder von ZDF und ARD“.*

**Person, weiblich 22:** *„Die Busreisen, das war reiner Zufall. Zuerst kamen die ersten aus Spremberg mit Autos. Dann kamen die nächsten aus Hoyerswerda und haben einen Bus gemietet. Dann kam der Busfahrer mit rein und meinte, wir könnten doch eine Tagesfahrt anbieten. Nun, so fing alles an. Später hatten wir dann ein Problem. (...). Wir merkten dann, dass wir erweitern mussten mit Schauwerkstatt, Filmvorführung und größerem Laden. Mittlerweile haben wir ca. sechs Busse pro Tag. Die meisten haben wir Tagesfahrten aus Berlin oder Chemnitz. Und da machen wir auch dann Werbung“.*

Ein Unternehmen übt Kritik an der angeblich mangelnden Werbung von Landwirten und mangelnde Sicherheit beim Verkauf, durch die kleinen Verkaufsmengen der Landwirte:

**Person, weiblich 2:** *„Viele Landwirte haben gar keine Zeit für ein bisschen Werbung. Die machen dann ihr Kreideschild an die Straße mit frischen Eiern, Kartoffeln und Tomaten und das ist das dann. Großhändler rennen einem die Bude ein, aber Landwirte kommen nicht vorbei. Das kommt daher, weil die nur ein kleines Sortiment haben und ich brauche immer gleich 10-20 Flaschen auf einmal. Bei Schlepzig habe ich gerade das Problem, dass bestimmte Sorten gerade mal nicht da sind, weil keine Ernte war oder weil die Ernte gerade vorbei ist. Ich habe das aber auf der Karte stehen. Wenn nun die Gäste das trinken wollen und ich habe das nicht, weil es gerade alle ist, oder dieses Jahr nicht gebrannt wurde, weil es z.B. keine Quitten gab. Dann stehe ich da. Von der Karte nehmen und jedes Mal eine neue Karte drucken, das ist zu aufwendig. Da werde ich ja gar nicht mehr fertig“.*

### Messeauftritte

Die Effizienz des Werbewerkzeugs Messeauftritt ist bei den Firmen umstritten. Es gibt Firmen, die mit Messepräsentationen und Präsenz auf Messen durch eigene oder gemeinsame Stände, gute Erfahrungen gemacht haben und Firmen, die nach Betrachtung der Kosten und Nutzen ihrer Messeauftritte beschlossen haben, dieses Instrument nicht mehr so häufig oder gar nicht mehr einzusetzen. Besonders auf der Internationalen Grünen Woche (IGW) haben die Aussteller sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht und unterschiedliche Konsequenzen gezogen. Einige Firmen stellen noch aus, andere sind nur noch als Fachbesucher unterwegs, andere gehen gar nicht mehr hin, wieder andere gestalten Events, wie Kochshows, oder sind in Projekten oder Programmpunkten eingebunden. Aussteller, die auf der IGW präsent sind, nutzen diese Messe u.a. zur Vorstellung von Produktinnovationen, wie z.B. grüne Würstchen.

Pro Messeauftritt:

**Person, männlich 13:** *„Ich hatte 2005 einen eigenen Stand auf der Bio-Fachmesse. Dies war ein Schritt an die Öffentlichkeit. Ich veröffentlichte in der Zeitschrift Schrot und Korn und hatte ein Interview mit dem WDR, da die auf mich aufmerksam geworden sind. Dann hat sich die überregionale Vermarktung begonnen aufzubauen. In der regionalen Presse erschienen große Zeitungsartikel über mich“.*

**Person, weiblich 11:** *„Wir sind auf der Grünen Woche, haben alle neu Produkte vorgestellt. Da sind die Mädels nach Hause gekommen und haben gesagt, dass wir auch ein neues Produkt bräuchten und dann haben wir am letzten Tag der Grünen Woche eines vorgestellt. Die grünen Würstchen, das ist ein original Spreewälder Produkt, weil der Meerrettich von der Firma Raabe kommt. Der kommt aus dem Eimer und ist ganz, ganz scharf“.*

**Person, männlich 15:** *„Wir haben eigene Broschüren aufgelegt, mit der wir auf Spezialmessen sind. Ich bin kein Freund von allgemeinen Messen, aber Spezialmessen, da müssen wir schon im Umfang von 3-5 im Jahr auf dem Markt sein, weil dort die Verbraucher sind. Da kommen Reiseveranstalter und Einzelpersonen. Wer auf eine Radreisemesse geht, der ist schon darauf eingestellt, dass er eine plant. Die Radmessen umfassen Technik und Reisen“.*

**Person, männlich 27:** *„Auf Messen ist das Ziel Gespräche führen. Die Leute so beeinflussen, dass die Handelsketten gesagt haben. Bringen sie ihr Ketchup auf den Markt. Da darf Kunella draufstehen. Und so bin ich mit wenigen Produkten reingekommen und es*



wird immer größer, immer weiter, und ich habe 50 Märkte, mit 60 Artikeln, die ich beliefere“.

Contra Messeauftritt:

**Person, männlich 13:** „Ich hatte 2005 dann einen eigenen Stand auf der Biofach-Messe. Das war ein Schritt an die Öffentlichkeit. Ich veröffentlichte in der Zeitschrift Schrot und Korn und hatte ein Interview im WDR, da die auf mich aufmerksam geworden sind. Dann hat sich die überregionale Vermarktung begonnen aufzubauen. In der regionalen Presse erschienen große Zeitungsartikel über mich. Jeder müsste wissen, dass ich existiere und wer Interesse hat, der kann anrufen“.

**Person, weiblich 4:** „Über Messen kriegen sie keinen Menschen. Wir haben mehrere Pariser Gäste. Die kommen schon seit Jahren zu uns und seiner Zeit durch den Katalog der Romantikhôtels auf uns aufmerksam geworden, denn zwischen Berlin und Dresden liegen wir in Burg ideal“.

**Person, weiblich 30:** „Wir vermarkten uns selbst. Wir geben auch den Tourismusverbänden keine Materialien mit zu Messen und Tagungen. Ich war jetzt selbst mal beim RDA. Das ist ja die größte Reisemesse in Köln, um mal zu schauen. Aber dafür sind wir einfach zu klein. Einen Messestand können wir uns nicht leisten. Wir müssen auf Mundpropaganda gehen, wir müssen auf Qualität gehen und schauen, dass der Busveranstalter das weitergibt und halten ganz stark die Kontakte zu den Hotels. Das sind eben unsere größten Auftraggeber“

**Person, weiblich 2:** „Auf der ITB gibt es für uns Spreewälder einen zentralen Stand und da gibt es die Möglichkeit für ein bis zwei Einzelunternehmen gegen Entgelt mitzufahren und sein Hotel dort selber zu vermarkten. Wir waren zwei Mal dabei. Das hat nichts gebracht. Als wir auf der ersten ITB waren, da habe ich gedacht, die Auftragsbücher werden voll. Aber die Leute haben Prospekte mitgenommen und ein bis zwei haben angerufen. Das war es dann auch schon. Wir haben auf RDA-Veranstalter gehofft, aber da kam nichts. Die Mappe nehmen die Veranstalter mit oder lassen sie sich zuschicken. Aber das war es“.

**Person, weiblich 26:** „Wir haben viele Jahre Grüne Woche gemacht. Anfangs haben wir gedacht, es würde uns etwas bringen. Und dann haben wir gedacht, dass die Grüne Woche einen Werbeeffect hat. Ich war bei Reportagen in jeder Zeitung drinnen. (...). Wir haben dann auch viele Leute kennengelernt. Aber so richtig raketenmäßig hat sich das nicht dort entwickelt. Leider. Die Preise der Grünen Woche sind dann enorm gestiegen. Die

*Standgebühren und so. So haben auch wir uns zurückgezogen und fahren seit drei Jahren als Besucher dort hin“.*

Bemängelt wird auch von einem Aussteller die mangelnde Unterstützung bei Auslandsmessen durch brandenburgische Tourismusinstitutionen.

**Person, männlich 27:** *„Wir sind schon in der Welt bekannt und jetzt fehlt die Unterstützung. Wenn es wirklich um Aufbau und Fördermittel geht, dann würde ich sofort meinen Sohn aus dem Westen einstellen und sagen, er könnte alle Auslandsmessen besuchen. Ich könnte vierzehntägig einen Auslandsbesuch machen. Dadurch wird unser Unternehmen, ein Unternehmen aus Cottbus, aus Brandenburg weltbekannt. Ein Auslandsmarkt lässt sich noch etwas leichter aufbauen als ein deutscher Markt. Mit vierzehntägigen Messebesuchen bekommt man wahnsinnig Kontakte, denn im Ausland ist es interessant, dass man Kontakte herstellt und hält. Aber wo soll ich das Geld hernehmen? So machen wir klein, klein mit Gesprächen mit Handelsketten und Messen“.*

Tabelle 18: Messeteilnahme – Pro und Contra

PRO	CONTRA
Öffentlichkeitsarbeit	zu teuer
Produktpräsentation	zu wenig Abschlüsse
Erzielung von Geschäftsabschlüssen	zu wenig greifbare Ergebnisse

Quelle: Eigene Erhebung

Insgesamt ist ein Trend unter den Unternehmern zum Besuch von Fachmessen erkennbar. Die Unternehmen gehen dorthin, wo sie gezielt ihre Produktlinien bewerben können und auch das Fachpublikum bzw. die Zielgruppe der Konsumenten, die sich für diese Produkte interessieren, anzutreffen ist. Dies kann sich zeigen in Messepräsenz bei der Bio-Fach-Messe in Nürnberg für den Bereich der ökologischen Produkte oder bei speziellen Radreisemessen.

#### Direktmarketing

Darüber hinaus nutzen vier Unternehmen den Einsatz von Direktmarketing über e-Mailing oder Internetbestellsystem. Das E-Marketing hat den Vorteil zeitlich unmittelbar anzukommen. Damit kann das Unternehmen seine Angebote aktuell auf die Bedürfnisse einer bestimmten Kundengruppe maßschneidern. Durch die Interaktivität zwischen Verbrauchern und Anbietern kann schnell kommuniziert werden. Auch können verkaufsfördernde Maßnahmen damit kommuniziert werden und z.B. eingesetzt werden, um nachsaisonales Geschäft zu beleben oder kurzfristige Unterbelebungen im

Hotelgewerbe auszugleichen. Schließlich ist es auch eine Variante, bei der Portokosten gespart werden können und schnell auch internationale Gäste angesprochen werden können.

**Person, weiblich 4:** *„Wir haben einen hohen Stammgästeanteil, den wir dauerhaft bewerben, hauptsächlich mit direct-mailing. Unsere Hauptvermarktungsstrategie ist ein ausgeprägtes inhouse Konzept. Wenn der Gast einmal hier war, muss er so süchtig gemacht werden, das er sagt, das muss ich wieder haben. Dazu haben wir natürlich immer Fremdkunden und Anfragen, die müssen wir einfach durch unsere Unterlagen und unser Anschreiben, durch die Kommunikation unseres Hauses binden“.*

**Person, männlich 14:** *„Unsere Stammkunden sind mit der Kundenkarte gespeichert. Sie werden bei bestimmten Aktionen per mailing angeschrieben und erhalten einen Bonus“.*

**Person, weiblich 30:** *„Wir haben zwar auch kleine Flyer, der nicht verschickt wird, sondern den Busveranstaltern mitgegeben wird. Wir machen dann Ende des Jahres so eine Art Info-Post mit Dankeschön und neuen Ideen für das kommende Jahr. Und dann, wie gesagt, ist bei uns die Mundpropaganda angesagt. Es ist für uns immer wichtig, die Veranstalter, die wir haben, zu pflegen, über die Hotels zu gehen, die Partner die wir haben immer wieder zu pflegen. Wir lassen uns halt auch immer wieder etwas Neues einfallen. An Ostern kriegt eben jeder ein Osterei oder Weihnachten wird etwas mitgenommen. So kleine Sachen eben“.*

#### Öffentlichkeitsarbeit

Für die Firmen stellt ihre Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Form der Darstellung dar, denn Berichte über Ereignisse oder über die Herstellung neuer Produkte beispielsweise werden von den Lesern zumeist als unabhängig wahrgenommen und wirken überzeugend, da die Botschaft eher als Nachricht übermittelt wird und nicht auf den ersten Blick eine rein auf den Verkauf ausgerichtete Werbebotschaft ist. 29 Firmen haben Flyer, Broschüren und/oder Kataloge entwickelt. Auch sind viele präsent in Internetportalen. Einige Handwerker gestalten auch Vitriinen in Hotels und Pensionen. Besonders aktiv sind landwirtschaftliche Betriebe. Konventionelle und kontrolliert biologisch wirtschaftende Betriebe nutzen Hoffeste und Führungen, um über den eigenen Betrieb und die Wirtschaftsweise zu informieren. Andere Betriebe sind bei Straßenfesten dabei. Von allen befragten Unternehmen hat lediglich ein Betrieb eine Agentur mit regelmäßiger Pressearbeit vertraut. Fünf weitere Betriebe gaben an selbst regelmäßig Pressearbeit zu betreiben. Die weiteren Betriebe machen nur unregelmäßig Pressearbeit; sie bemühen sich dann um Pressekontakte, wenn sie besondere Veranstaltungen planen bzw. durchführen.

**Person, weiblich 24:** „Ich kann die Informationsbroschüren über den Tourismusverband auslegen, oder ich kenne direkt Hotels und Pensionen. Das läuft informell. Ich fahre herum und lege die Broschüren aus. Ich habe auch in zwei Hotels eine Vitrine zur Verfügung gestellt bekommen, d.h. die Hoteliers sind selbst an mich herangetreten und da konnte ich die Vitrine gestalten. Oder wir machen Töpfervorführungen für Schülergruppen oder Jugendliche von der Jugendherberge. Es ist mir noch nicht passiert, dass Hoteliers gesagt haben, sie wollten meine Ware nicht“.

**Person, männlich 15:** „Im Reiseland Brandenburg und im Journal der TMB muss man drin sein. Denn was der Tourismusverband Spreewald macht, das ist ein Muss. Was die CMT in Cottbus macht, das ist auch ein Muss. Mit Abstrichen muss man in der Niederlausitz auch vertreten sein. Das Spreewälder Kulinarium, das haben ihre Doktoren produziert, ist mit Verlaub gesagt, sekundär“.

**Person, weiblich 11:** „Dann ist auch viel Aufklärung dabei. Wir stellen uns auf die Straße für einen guten Zweck. Das machen wir jedes Jahr in Schlepzig. Dann gibt es Musik, Moderation, Preise und schöne Geschenke, wie Küchenmaschinen“.

**Person, weiblich 4:** „Wir haben eine Agentur, die für uns die Pressearbeit macht; mit Pressemeldungen zu allen möglichen Themen, Veranstaltungen, Pressereisen. Wir legen eine Jahresplan mit regelmäßigen Veranstaltungen auf, die wir immer wieder anbieten. Beispielsweise wird der deutsche Preis für Synchronsprechen hier vergeben. Wir bemühen uns unser Haus immer wieder über Themen mit Innovation, mit Neuigkeit, mit Ereignis überhaupt, zu verknüpfen“.

**Person, weiblich 26:** „Unsere Kürbisgeister gibt es schon seit Jahren und nun in einer Dimension, da hätte niemand dran gedacht. Es kommen ungefähr 7000 Besucher. Voriges Jahr habe ich mit Kürbissaft angefangen. Kürbisgeister war mein Slogan. Kinder sind ja immer begeistert über etwas Neues. Dann habe ich die Kinder Kürbisse ausschneiden lassen und habe Preise für den schönsten Kürbis ausgelobt. Für die Preise habe ich mir auch jemand rangeholt. Dann abends, kam die Feuerwehr. Wir haben ungefähr 100 Kürbisse auszuliegen. Es gibt eine Jury und das Publikum und richtig gute Preise. Und dazu machen wir Kürbisnektar mit Orange, Apfel, Kürbis und Melone. Das machen wir heiß, kann man aber auch kalt trinken. Die Kinder ohne Alkohol und kalt. Die Erwachsenen heiß und mit Alkohol mit Amaretto oder Wodka. Der Saft läuft über das ganze Jahr“.

**Person, männlich 12:** „Wir machen Geschmacksproben der Produkte, Gruppenführungen auf dem Hof. Kunden werden über Mundpropaganda geworben. Teilnahme an der

*Brandenburger Landpartie am Sonntag mit unserem Lammextraangebot, der Lammgrillwurst. Stammkunden werden über Telefon und Fax benachrichtigt“.*

**Person, männlich 23:** *„Das Halterteichfischen ist eine Veranstaltung, die wir seit Jahren machen. Das ist ein Teich, der in einem großen Park liegt und den fischen wir traditionell immer an einem Wochenende ab. Da können dann die Kunden den Fischern über die Schulter schauen und es dreht sich alles um den Fisch. Da machen wir dann Direktvermarktung. Das ist eine gute Gelegenheit uns ins Licht der Öffentlichkeit zu stellen. Und das machen wir, weil das traditionelle Fischerfest im August mittlerweile so gut wie nichts mehr mit dem Fisch zu tun hat“.*

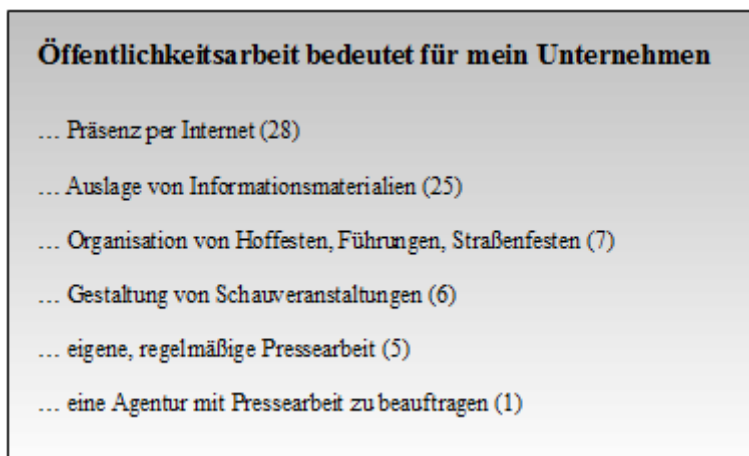


Abbildung 18: Formen betrieblicher Öffentlichkeitsarbeit

Quelle: Eigene Erhebungen

Einige Gastronomen und Hoteliers haben Vitрины eingerichtet, in der sie typische Spreewälder Spezialitäten, traditionelle Handwerkskunst und Merchandisingware von Energie Cottbus zum Verkauf ausstellen:

**Person, weiblich 2:** *„Die Spreewaldprodukte, die Sie hier ausgestellt sehen, da sind nicht die Landwirte gekommen. Das haben wir alles selber beschafft. Wir haben hier die Wurst von den Vetschauer Wurstwaren: Leberwurst und Schmalzfleisch, rustikale Sachen. Auch gibt es einen in Lübben, der Spreewälder Souvenirs vermarktet, Schnäpse neu kreiert, Heuschober und Spreewälder Irrlichter. Da ist dann auch die Flasche ein Heuschober. Da gibt es Tassen aus dem Spreewald. Wenn ich ihn anrufe und brauche irgendetwas, dann kommt er vorbei und hat immer irgendetwas Neues dabei. Ich probiere die Spreewaldprodukte einfach aus und wenn sie angenommen werden, dann bestelle ich einfach noch mal nach, und wenn nicht, dann sage ich nee. Hier habe ich Keramik-Tischdeko, aber die bekomme ich nicht mehr nach. Andere Keramikstücke, die kosten 20 Euro pro Stück und das kann keiner mehr bezahlen. Auch der Blaudruck ist unbezahlbar“.*

**Person, weiblich 28:** *„Wir haben eine Kooperation mit der Burger Therme. Wir haben hier vorne eine Vitrine. In der Vitrine sind ein paar Ausstellungsstücke der Therme, dass die Gäste gleich darauf hingewiesen werden und die Gäste erhalten Eintrittskarten zum vergünstigten Preis. In der Vitrine haben wir auch Stücke von Energie Cottbus drin. Ansonsten haben wir auch noch Vitrinen im Obergeschoss mit wirklichen Spreewaldprodukten, denn da bekommen die Besucher ihr Abendessen. Es sind 5-6 Reisegruppen, mal schnell 250 Leute und dann sind die da oben unter sich“.*

#### Kommunikation über bekannte Persönlichkeiten

Gerade für die kleineren Firmen ist neben der Kommunikation über die Medien auch die persönliche Kommunikation über Menschen als Werbeträger von großer Bedeutung. Ob und wie stark die Botschaft bei den Kunden ankommt, hängt zu großen Teilen von der Attraktivität und Glaubwürdigkeit derer ab, die die Botschaft überbringen. Dies können bekannte Persönlichkeiten sein, die für die Benutzung der Produkte werben. Oftmals steht auch die Person der Unternehmerin und des Unternehmers für das Produkt. Ihr Handeln wird mit dem Produkt, mit der Marke identifiziert und bewertet.

**Person, weiblich 26:** *„Ich bin ganz viel im Außendienst. Wenn ich auf Veranstaltungen bin, wenn ich eingeladen bin, dann bin ich immer im Dienst. Anders geht es nicht. Es geht nur durch Mund-zu-Mund Propaganda. Das ist das A&O. Und die Werbung natürlich, klar“.*

#### Verkaufsförderung

Nur ein Fünftel der befragten Betriebe nutzen regelmäßig und systematisch Sonderaktionen der Verkaufsförderung wie Gutscheinaktionen, Preisausschreiben. Besonders an den Festtagen Ostern, Weihnachten, z.T. auch Frauentag sind Sonderaktionen bei den Anbietern ein gern eingesetztes Marketinginstrument, um Aufmerksamkeit zu erzielen. Preisnachlässe oder Zugaben werden auch für Produkte gewährt, die Rabattierung folgt aber i.d.R. keinem bestimmten System.

**Person, weiblich 11:** *„Beim Einkauf gibt es Treuekarten. Wenn die Karte voll ist, gibt es ein Geschenk. Das sind Kleinigkeiten, wie z.B. Küchenmesser. Die sprechen sich herum. Zu Weihnachten gibt es z.B. Tee in den Läden. Da freuen sich die Kunden auf die Vorweihnachtszeit und kommen richtig gezielt“.*

**Person, männlich 14:** *„Wir machen ausschließliche Vermarktung über Meiers Markt und z.T. Märkte, wie die Cottbusser Herbstmesse oder das Stadtfest Cottbus. Wir heben uns von den anderen ab, indem wir Apfelwochen mit Preisnachlässen einen Monat anbieten, Bierwochen mit dem Erzeuger abgestimmt anbieten. Wir haben Kundenkarten, ab bestimmten Einkaufsmengen gibt es Rabatt. Wenn die Kundenkarte voll ist gibt es 10kg*

*Äpfel, Spargel oder eine Kiste Bier gratis. Unser Einzugsgebiet ist 25km im Umkreis von Vetschau bis Drebkau. Unsere Stammkunden sind mit Kundenkarte gespeichert. Sie werden bei bestimmten Aktionen angeschrieben und erhalten einen Bonus. Wir haben 70% Stammkundschaft und 30% Laufkundschaft. Von unserer Stammkundschaft kommt die Hälfte regelmäßig, d.h. täglich oder einmal wöchentlich zum Wocheneinkauf. Ältere essen jeden Tag bei uns“.*

Die Mehrheit der Unternehmen richten ihre Kommunikationsstrategien im Sinne einer Pull-Strategie auf die Endverbraucher aus. Die meisten Firmen nutzen Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und immer mehr auch Direktmarketing, um ihre Botschaft an die Kunden zu bringen, um diese zu veranlassen ihr Produkt zu kaufen. Lediglich drei Unternehmen schieben in einer Push-Strategie ihre Produkte durch die Vertriebskanäle hin zum Endverbraucher. Die Marketingaktivitäten richten sich hier vor allem auf den Handel, um ihn dazu zu bringen, das Produkt zu listen bzw. in der Listung zu belassen. Insgesamt kommt den Unternehmen dabei eine neue Entwicklung im Kommunikationsumfeld zu Gute. Die Massenmärkte zersplittern sich in immer kleinere Teilmärkte und der Fortschritt in der Informationstechnik beschleunigt die Zersplitterung hin zu segmentierten Märkten. Die Marketing-Kommunikation verlagert sich daher von Massenkommunikation hin zu Eins-zu-Eins-Marketing, hin zu individuell auf die Kundengruppe abgestimmtes Marketing in abgegrenzten Mikro-Märkten. Dieser Wandel im Kommunikationsumfeld kommt kleineren Unternehmen insofern entgegen, als sie tendenziell über keine großen Marketingbudgets verfügen und daher ohnehin in kleinen segmentierten Märkten one-to-one Marketing machen. Dennoch ist auch hier für die kleineren Betriebe zu beachten, dass sie sich nicht in einzelnen Instrumenten und Aktivitäten auffasern sollten, sondern möglichst eine integrierte Kommunikation betreiben, bei der eine starke Marken- bzw. Produktidentität im Markt gebildet wird. Alle PR-Materialien sollten das Gleiche aussagen, wie Direkt-Mailing oder die Werbung. Dabei ist die Festlegung des Budgets für die Marketingkommunikation eine sehr schwierige Festlegung, wenngleich auch noch nicht alle Betriebe verinnerlicht haben, dass sie auf gesättigten Märkten, d.h. Käufermärkten agieren und Auslastungsgrad bzw. Umsatzrendite über ein gezielten und differenzierten Kommunikations-Mix gesteigert werden können.

**Person, männlich 19:** *„Vermarktung heißt Geld. Wenn ich Geld habe, um meine Vermarktungsleistung bedeutend zu erhöhen, würde ich mit Sicherheit auch den Absatz erhöhen. Keine Frage. Vermarktung muss sein. Wir wollen Einleger für die Speisekarten im Spreewald drucken, wo wir uns, was wir hier so tun, warum wir hier sind, warum wir*

*hier brauen, und warum wir der Meinung sind, dass das, was wir brauen, ein ganz besonderes Bier ist, von unser eigenen Quelle. Das wir uns darstellen eben. Wissen Sie, wie viele tausend Leute zu ihnen kommen, die Broschüren drucken, Anzeigen drucken? Die kann 700 kosten oder einen Tausender oder einen Zweitausender. Mich ruft jede Woche einer vom Focus und einer vom Stern an, ob ich mich dort nicht darstellten möchte. Möchte ich alles. Mir fehlt nur der Sechser im Lotto, damit ich diese ganze Scheiße bezahlen kann“.*

Fazit:

Es gibt **8 Exzellenz-Unternehmen**, die konsistent und koordiniert Kommunikations-Mix betreiben und auswerten. Sie gehören den Branchen **Gastgewerbe, Landwirtschaft und Nahrungsmittelwirtschaft** an.

- In **Gastgewerbe, Landwirtschaft und Nahrungsmittelwirtschaft** ist ein Trend zur Ausstellung auf Fachmessen mit Fachpublikum auszumachen. Direktmarketing und Kommunikation über bekannte Persönlichkeiten haben noch keine große Verbreitung gefunden. Dafür werden vielfältigste Aktivitäten in Werbung und Öffentlichkeitsarbeit genutzt. Der Einsatz verkaufsfördernder Maßnahmen kann weiter gesteigert werden.
- Die Betriebe des **traditionellen Handwerks** agieren im Bereich der Marketingkommunikation noch sehr verhalten. Hier liegen Potenziale im Bereich von Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit.

### 7.7.3 Regionale Marketinginitiativen

In der Euroregion Spree-Neiße-Bober gibt es auf deutscher Seite eine Fülle von Institutionen, die Tourismusmarketing machen, mit Überschneidungen bei Marketingmaßnahmen und Geschäftsfeldern (siehe Anhang A). Die befragten Unternehmer können allerdings unter den Tourismusverbänden,- vereinen und –informationen keine herausgehobene Institution ausmachen, die sie im Innen- und Außenmarketing vertritt.

Dies führt zu einer Fülle von Antworten auf die Frage nach der Existenz regionaler Marketinginitiativen.

**Person, männlich 12:** „Der Spreewald wird vermarktet durch den Spreewaldverein und die Tourismusvereine in den einzelnen Orten“.

**Person, männlich 27:** „Der Herr Koch, das ist der Manager für die Marketingregion, der Manager von CMT in Cottbus“.



**Person, weiblich 4:** „Es gibt viele, die vermarkten. Es gibt die Landkreise, es gibt den Tourismusverband, das Biosphärenreservat und es gibt die einzelnen Orte. Jeder arbeitet im Kleinen. Ich kenne keinen Regionalmanager und wenn es ihn gäbe, so hätte er Beratungsbedarf“.

#### Regionale Marketingdienstleister für die Unternehmen:

Die große Zahl von Marketingmittlern führt dazu, dass je nach Branchenherkunft der Unternehmen, die jeweiligen Marketingdienstleister der Branche als regionale Marketinginitiative benannt werden. Diese Marketingmittler werden von den Betrieben wahrgenommen, mit ihnen herrscht stetiger Kontakt. Ihre Dienstleistungen werden ergänzend zum betrieblichen Marketing in Anspruch genommen. Oft treten aber auch die Marketingmittler an die Unternehmer heran, um nach Beteiligung bei Aktivitäten, wie bei Händler- und Bauernmärkten oder Weihnachtsmärkten nachzufragen.

- Entsprechend benennen die in der Touristik tätigen Gastronomen, Hoteliers und Händler einzelne Vereine und Verbände der Tourismuswirtschaft als ihre regionalen Marketinginitiativen.
- Für die Unternehmen der Landwirtschaft und Teilen der Handwerkerschaft ist es der Spreewaldverein mit seinen Spreewaldmärkten, der als regionale Marketinginitiative genannt wird.
- Die Unternehmer der Fischereiwirtschaft benennen die landesweite Organisation der Märkischen Fischstrasse Berlin/Brandenburg e.V.<sup>13</sup> einst ein Modellprojekt, als die für sie tätige regionale Marketinginitiative.

#### Qualität des Tourismusmarketing:

Über alle Branchen hinweg sind die meisten Betriebe mit der Qualität des Tourismusmarketing zufrieden. Die meisten Unternehmer sehen die Vermarktung von Spreewald und Lausitz positiv. Mit der Vermarktung der Stadt Cottbus sind sie weniger einverstanden.

Tabelle 19: Tourismusmarketing in der deutschen Teilregion

---

<sup>13</sup> Die Märkische Fischstrasse Brandenburg/Berlin e.V. vereinigt landesweit Fischer, Angler, Fischgastronomie, Fischhandel und die Anbieter von Urlaub auf dem Fischerhof und führt sie mit Naturwächtern, Förstern und Bauern zusammen. Der Verein wird finanziell unterstützt durch das Ministerium für Ländliche Entwicklung, Umwelt und Verbraucherschutz (MLUV) des Landes Brandenburg aus Mitteln der Konzessionsabgabe Lotto und organisiert Aktivitäten für Mitgliedsbetriebe, darunter die Präsenz auf der Grünen Woche oder dem Brandenburgtag.

Die Region wird gut vermarktet:	Die Region wird schlecht vermarktet:
<b>Person, weiblich 24: „Ich bin Mitglied im Tourismusverband und entsprechend in den Broschüren enthalten. Ich bin recht zufrieden mit der Arbeit des Tourismusverbandes. Meiner Kenntnis nach existiert keine Organisation, die gemeinsam den Spreewald vermarktet. Das gibt es nicht. Es gibt keine Art von Regionalmanagement</b>	Person, weiblich 30: „Ich denke, was ganz schwierig ist, ist die gemeinsame Vermarktung der Region durch die Tourismusverbände, was schade ist. Obwohl es jetzt endlich bei den letzten Messen funktioniert hat, dass die Niederlausitz, der Spreewald und Cottbus sich gemeinsam vermarkten“.
	Person, weiblich 18: „Die Vermarktung ist schlecht. Entweder kümmert man sich selber, so gut wie man kann, oder man hat Pech gehabt“.

Quelle: Eigene Erhebung

Fast die Hälfte der Befragten äußert Kritik an den touristischen Institutionen. Diese kommt von Männern wie Frauen gleichermaßen, ist altersunabhängig und auch branchenübergreifend. Sie kristallisiert sich v.a. an den vielen Akteuren und der Überschneidung von Aufgaben. Ein Marketingmittler für die ganze Region, wie ihn die sächsische Lausitz durch Zusammenschluss der Marketingorganisationen verschiedener Landkreise hat, existiert im Untersuchungsgebiet nicht<sup>14</sup>. Die GHH Consult kritisiert hierbei die „teilweise erhebliche Überschneidungen bei den Marketingmaßnahmen und bei der Belegung von Geschäftsfeldern“ und fordert eine Zusammenlegung von Etats und Kompetenzen (ghh consult, Mai 2010, 74). Anzustreben wäre „ein möglichst einheitliches Auftreten des Tourismusverbandes Spreewald bzw. der künftigen Destinationsmanagementorganisation und der lokalen Toruist-Infos mit durchgängiger Corporate Identity, einheitlichem Logo, gemeinsamen Marketingmaterialien, gemeinsamen Dress-Code bei Messen etc., damit alle Tourismusorganisationen und –vereine als Teil der Destination Spreewald erkennbar sind“ (ebenda, 75).

<sup>14</sup> Ein Geschäftsbereich der MGO ist das Regionalmanagement ein weiterer die euroregionale Zusammenarbeit in der tschechisch-polnisch-deutschen Euroregion Neisse-Nisa-Nysa. Internetseite der MGO: [www.oberlausitz.com](http://www.oberlausitz.com) vom 17.6.2011 sowie Gesprächsnotizen

Auch fehlt nach Ansicht der Unternehmer das Leitbild einer gemeinsamen, künftigen Vermarktung der Destination Spreewald bzw. Niederlausitz bei allen touristischen Anbietern, welches sowohl Werte und Wir-Gefühl aller Akteure anspricht, aber auch klare Entscheidungsrichtlinien entwirft und umsetzt und in stringenter Weise Koordinierungsfunktionen für sämtlichen privaten und kommunalen Institutionen wahrnimmt. Aus Sicht der Leistungsträger, der Unternehmen ist Marketing für die vielen einzelnen Institutionen teuer. Es ist über Kooperationsmöglichkeiten nachzudenken, die den einzelnen Verbänden ihre Stärke belässt aber gleichzeitig eine institutionalisierte Zusammenarbeit ermöglicht, die auf den funktionierenden Zertifizierungs-, Prüf- und Qualitätssystemen bestehender regionaler Marketinginitiativen aufbaut und einheitliche Vorgaben schafft. Da dem Spreewald hier bereits eine besondere Vorreiterrolle zukommt, kann die Niederlausitz den dort erzielten Ergebnissen profitieren.

Die Spreewälder Landkreise und Kommunen haben diese Defizite erkannt und so liegt seit Juni 2010 ein Destinationsmanagementkonzept für die Region Spreewald als Bio- und Gesundheitsregion vor, die Gegenstand der Beratungen zwischen dem Vorstand des Tourismusverbandes Spreewald e.V. sowie der TMB und anderen auf Landesebene tätigen Marketinginstitutionen ist.

**Person, männlich 15:** *„Man müsste die Kreisgrenzen niederreißen, damit diese Wichtigtuerei von den Verbänden aufhört, was mich als Leistungsträger gar nicht interessiert. Wenn ich mich mit meinem Verband darstelle, muss ich mich über den Tourismusverband im Spreewald darstellen, über die TMB und CMT darstellen. Wenn ich mich überall einkaufe, bin ich schon ein paar Tausend Euro los. Ich bin ein Verfechter dafür, die ganzen Organisationen zu entschlacken. Eine schlagkräftige Marketingtruppe, das kann ja die CMB sein und ein paar Spreewald-Spezialisten, die sich auf die Angebots-Vermarktung spezialisieren. Eine wirklich ganz schlanke Geschichte. Dann haben wir viel Geld gespart und für den Leistungsträger wird es überschaubarer und übersichtlicher. Ich fasse einmal 500 Euro an und bin dann einmal in dem Reisejournal drin, dass dann überall ist. Dann haben wir viel gekonnt“.*

**Person, weiblich 28:** *„Die Tourismusverbände und Landräte bzw. der Bürgermeister sind sich nicht grün. Das ist einfach eine Katastrophe. Wir hätten mehr Potenzial, wenn die zusammen an die Öffentlichkeit gehen würden. So geht der Spreewald an die Öffentlichkeit. Den Spreewald kennt jeder. Und Cottbus muss alleine gehen. Aber was bringt Cottbus für den Tourismus? Der Fußball, Energie Cottbus, die erste Liga. Das hilft natürlich sehr, sehr“.*

**Person, männlich 15:** „Ich bin zwar Mitglied in der TMB irgendwo, aber ich habe noch nie erlebt, dass die sich Mühe geben, sich irgendwie mit mir zu unterhalten. Außerdem laufen viele Marketingbemühungen noch parallel. Es sollte nicht alles zentralisiert werden, aber es müsste vieles mit dem und jenem abgestimmt werden“.

Die Zerrissenheit im Tourismusmarketing spiegelt sich auch darin wieder, dass Unternehmer die Eigeninitiative der Kollegen im Marketing loben und im gleichen Atemzug die mangelnde Zusammenarbeit der Unternehmen in der Region bemängeln.

**Person, männlich 26:** „Es geht um Burg, Lübben, Lübbenau. Jeder versucht so seins und das ist ja alles Spreewald. Jeder versucht mit seinem Produkt, mit seinem Logo, den Spreewald noch ein Stück vorwärts zu bringen. [...]. Aber ich denke auch der Spreewald ist auf gutem Wege“.

**Person, männlich 9:** „Betrachtet man, was passiert ist, was wir auf die Beine gestellt haben, so haben wir ganz schön was erreicht. Aber es fehlt immer noch an der Einheitlichkeit, an der Geschlossenheit. Wir müssen wieder merken, dass wir irgendwo voneinander abhängig sind. Und das kann man bislang nicht gut erkennen. Gerade die Landwirte im Spreewald sind die, die bis jetzt immer die größte Kompromissbereitschaft gezeigt haben. Aber es gibt andere Sektoren, andere Bereiche, die nur ihr eigenes Produkt sehen und dies mit aller Macht durchdrücken wollen. Da fehlt es ein bisschen“.

**Person, männlich 23:** „Beim Spreewald ist das Problem, dass einer dem anderen nichts gönnt. Das ist schwer.“

**Person, weiblich 2:** „Es ist halt so, dass jeder noch sein eigenes Süppchen kocht. Die Zusammenarbeit mit den Hotels, da hat jeder Angst, dass ihm der andere die Gäste wegnimmt. Wenn einer eine Woche hier ist, kann ich nicht erwarten, dass er jeden Abend bei mir isst. Ich empfehle da andere Restaurants, andere tun das nicht. Das Haus des Gastes hat schon das Problem, dass nicht alle Gastronomen den Veranstaltungsplan aushängen. Ich habe damit kein Problem. Ich bin froh, wenn die Leute hier sind und ich ihnen etwas bieten kann. Jeden Tag nur frühstücken, Fahrrad fahren, paddeln; das reicht nicht. Ich muss ihnen auch ein Highlight bieten und wenn ich sie dann zum Konzert auf dem Festplatz schicken kann, warum nicht?“

#### Fazit:

Die Vielfalt der Marketinginitiativen verwirrt die Unternehmen. Vor allem im Tourismusmarketing kann fast die Hälfte der Befragten keine klare Aufgabenteilung der vielen Marketingmittler erkennen. Die Kritik kommt von Männern wie Frauen allen Alters und aller Branchen.

- Für die Branche der **Landwirtschaft, Ernährungswirtschaft** und Teile der **Handwerkerschaft** ist es der Spreewaldverein mit seinen Spreewaldmärkten, der als regionale Marketinginitiative genannt wird.
- Für die **Fischereiwirtschaft** ist die Märkische Fischstrasse Berlin/Brandenburg e.V. die für sie tätige regionale Marketinginitiative.
- Die Unternehmen der **Tourismuswirtschaft** benennen einzelne Organisationen der Tourismuswirtschaft als ihre regionalen Marketinginitiativen.

#### 7.7.4 Potentiale für Regionalmarketing

Einig sind sich die Befragten, dass die Natur und die eigene Kultur der Niederlausitz und v.a. des Spreewalds das natürliche Potential darstellt, das es zu bewahren gilt, das es an neuzeitliche Bedingungen anzupassen gilt, ohne die eigene Geschichte, Kultur und Umwelt zu verlieren.

**Person, weiblich 22:** *„Das Naturerlebnis des Spreewalds das ist das Potenzial. Die Leute wollen hier zur Ruhe kommen. Das ist das Potenzial“.*

**Person, weiblich 20:** *„Der Mensch war früher wesentlich näher an der ganzen Natur, an natürlichen Prozessen, an den Kreisläufen, weil er ein Teil des Kreislaufes war, war ja mit drin.(...) Daher ist es wichtig, dass die Geschichte und Kultur der Ortschaften auf anderem Niveau weiterzubehalten und nicht jeder neumodischen Idee zu folgen“.*

**Person, weiblich 24:** *„Es ist wichtig, den Umweltaspekt bei den ganzen Aktivitäten, die stattfinden, zu berücksichtigen. (...) Der Hochwald sollte auf alle Fälle erhalten bleiben und auch die Landschaft, so wie sie charakteristisch ist für diese Gegend. Der Außenbereich darf nicht einfach so bebaut werden und mit dem Abholzen der Bäume muss sensibler umgegangen werden“.*

Ergänzend zu eigenen Marketingbemühungen sehen die Betriebe Potenziale in der Vermarktung der Region, die auch mit allgemeinen gesellschaftlichen Trends in Deutschland übereinstimmen:

- Regionalität
- Nachhaltigkeit
- Gesundheit
- Convenience.

Neben dem Thema Regionalität spielt auch das Thema der Nachhaltigkeit in immer mehr Branchen in Europa eine tragende Rolle. Neben dem Faktor Preis nimmt beispielsweise im Fischgeschäft die Bedeutung der Themen Genuss, ökologische Nachhaltigkeit,

Produktsicherheit und Sozialstandards als kaufentscheidende Faktoren zu (LEBENSMITTELZEITUNG, 51, 23.12.2010, 12). Auch das Nachhaltigkeitssiegel des Marine Stewardship Council wird verstärkt von Fischereien nachgefragt. Etwa 10% der weltweiten Fangmenge wurde 2010 von zertifizierten Betrieben oder Fischereien in MSC-Bewertung angelandet. Deutschland ist mit über 3000 zertifizierten Artikeln und einem Anteil von etwa 40% der weltweit größte Markt für nachhaltigen Fisch (LEBENSMITTELZEITUNG, 37, 21.10.2011, 21). In Konzernen, wie z.B. dem niederländischen Handelskonzern Ahold wird unter der Nachhaltigkeitsstrategie auch die Konzeptionierung von „gesunden Lebensmittel“ eingebettet, denn als „gesund“ definierte Produkte machen 18% des gesamten Konzernumsatzes aus und gelten als Wachstumsmarkt. Produkte mit einem hohen Anteil an Ballaststoffen oder Fische werden als „gesund“ gekennzeichnet und durch eine Reihe von Marketingmaßnahmen unterstützt. Hierzu gehören beispielweise Rezeptvorschläge, öffentliche Diskussionsforen, kostenlose Broschüren und Online-Informationen, insbesondere für Kinder (LEBENSMITTELZEITUNG, 20, 20.5.2011, 33).

Auch das Thema der Convenience Produkte bleibt weiterhin aktuell, da immer mehr Frauen berufstätig sind, die Zahl der Single-Haushalte auf fast 10% in Deutschland angestiegen sind. Da feste Termine für die Mahlzeiten auch immer weniger Bedeutung erlangen, nimmt die Nachfrage nach Zwischenmahlzeiten und Snacks und somit das Marktvolumen von beispielsweise Wurstsnacks stetig zu (LEBENSMITTELZEITUNG, 47, 25.11.2011, 16). Auch in der Fischbranche setzt man zunehmend auf Convenience-Produkte. Die Fa. Ehresmann hat 2011 beispielsweise eine Lachs-Bratwurst in den Handel gebracht (LEBENSMITTELZEITUNG, 37, 16.9.2011, 62). Neben den Teilfertiggerichten gehören die gekühlten Teigwaren gehören zu den Wachstumsträgern im 1. Halbjahr 2011 (LEBENSMITTELZEITUNG, 46, 18.11.2011, 46). Der Trend bei den Convenience Produkten geht zu weniger Zusatzstoffen und dazu, den Wunsch nach Kreativität und Authentizität – z.B. durch authentische Würzmischungen und typischen Gerichten- zu erfüllen (LEBENSMITTELZEITUNG, 46, 18.11.2011, 34). Detaillierte Auskunft über Anknüpfungspunkte für Regionalmarketingstrategien gibt Anhang 7.

Insgesamt lässt sich zusammenfassen, dass die befragten deutschen Unternehmen regionales Marketing als Marketing von Spreewald bzw. Niederlausitz ansehen. Für sie steht die gemeinsame Vermarktung des Spreewalds mit seinem key player Tropical Islands, der Lausitz mit der neuen Destination Lausitzer Seenland im Vordergrund. Die Ängste bestehen darin, dass ohne Anstrengungen in einer gemeinsamen Vermarktung, andere

Regionen im Wettbewerb der Regionen die Oberhand behalten werden. Keiner der Befragten gibt an, im gemeinsamen Marketing der Grenzregion bzw. der Euroregion Spree-Neiße-Bober eine Möglichkeit eines Aufbaus einer gemeinsamen Tourismusdestination oder einer gemeinsamen Marke zu sehen.

**Person, männlich 14:** *„Der Spreewald wird in seiner Form bestehen bleiben. Der war vor 20 Jahren auch so und ist ja ein Biosphärenreservat. Wie aber der Tourismus sich entwickeln lässt, das ist eine andere Frage. Tourismusentwicklung lässt sich nur mit der Region machen. Man sollte sich daher nicht nur auf den Spreewald konzentrieren, sondern die Seenentwicklung mit einbinden und gemeinsam vermarkten. Dazu gehört auch Tropical Island. Da muss Cottbus nicht ein neues Schwimmbad bauen. Alles sollte gebündelt werden“.*

**Person, männlich 14:** *„Fakt ist, dass wenn wir es nicht schaffen, dem Spreewald mehr Charisma und Charme zu verschaffen, wird der Spreewald so bleiben, wie er ist und das wird nicht reichen“.*

Vielen der deutschen Befragten ist der Erhalt der Natur und v.a. der Spreewälder Fließe als einzigartiger Naturlandschaft mit dem UNESCO-Biosphärenreservat von großer Bedeutung. Sie sehen Klimafaktoren bzw. den Erhalt der Fließe als entscheidenden Standortmarketingvorteil als wichtigstes zukünftiges Ziel an. Sie sehen auch, dass auch weiterhin für die Region ein gesundes Preis-Leistungsverhältnis entscheidend ist. Dass den Leistungsträgern dieses gelingt, spiegelt sich auch in der Auswertung des Sparkassen-Tourismusbarometers 2010 in Ostdeutschland wieder. Trends und Entwicklungen des Tourismus in Brandenburg im Jahr 2010 zeigen, dass die Steigerung der Zahlen von Gästeankünften und –übernachtungen auch ein gutes Preis-Leistungsverhältnis zurückzuführen sind. „Für deutlich mehr Gäste spielte 2009 ein gutes Preis-Leistungsverhältnis eine wichtige Rolle für die Destinationswahl (Tourismusbarometer, 2010, 15)“.

**Person, männlich 26:** *„Die hier denken schon, das ist Schlaraffenland, wo sie den Leuten Geld nehmen können ohne Ende. Die Gastronomie, die machen Massenabfertigung für 2,30-2,50 Euro fürs Glas. Aber das wird sich irgendwann rächen. Die Leute kommen ja nur einmal. Die Leute fahren nach Hause und sagen: Spreewald wunderschön, aber hinfahren brauchst du dort nicht, da wirst du doch nur abgezockt. Massenabfertigung, da haben wir keinen Einfluss drauf. Busse an Busse. Die Leute gehen ein und aus. Es gibt Gastronomen, die bei einem vernünftigen Preis-Leistungsverhältnis bleiben wollen. Bloß die merken, wenn sie es übertreiben, dass sie nicht mehr genug Gewinnspanne haben. Man*

*muss mit der Kostensteigerung auch eine gewisse Rate an Preisen haben. Aber es gibt natürlich auch welche, die übertreiben. Die Natur ist das Wichtigste“.*

Fazit:

Positionierungsschwerpunkte im Regionalmarketing:

Bündelung der Stärken, der einzelnen regionalen Marketinginitiativen und Minimierung der Schwächen, sollte das Ziel einer stärkeren Kooperation sein. Hat sich die Niederlausitz mit einer Regionalmarketingstrategie und Einzelmarketingstrategien aufgestellt und sind diese auf einem ähnlichen Entwicklungsstand wie der Spreewald, so kann als Fernziel an die Bildung einer **gemeinsamen Regional-Marketingorganisation** über alle Branchen hinweg für die Region des Spreewaldes und der Niederlausitz gedacht und auf dem Wege dorthin strategische Partnerschaften, wie beispielsweise mit den Polen gefördert werden. Unabdingbar ist, dass dies ein freiwilliger Kooperationsprozess ist, der von allen Akteuren mitgetragen wird.

- Propagiert wird eine **regionale Küche** mit breitem Angebot regionaler Gerichte und Spezialitäten inklusive kleinerer Mahlzeiten und Snacks. Neue Zubereitungsformen im Convenience-Bereich erleichtern die Zubereitung für Gastronomen und Endverbraucher. In öffentlichkeitswirksame Aktionen werden lokale Gerichte prämiert.
- **Marketing-Kommunikation** Koordination der Marktauftritte für den deutschen Teil der Euroregion nach innen und außen mit ganzjährigem Angebot zur Verlängerung der Aufenthaltsdauer. Die Bekanntheit der Stadt Cottbus, des Spreewaldes, der Lausitz wird durch gegenseitige Synergieeffekte gesteigert. Die Region bis hin zum Lausitzer Seenland wird aus einem Guss vermarktet. Spreewald und Niederlausitz profitieren vom Sporttourismus der Stadt Cottbus (Fußball, Rad-, Leichtathletik, Mehrkampf). Gemeinschaftswerbung trägt dazu bei, die Region bekannt zu machen. Die Region besticht durch ein qualitativ hochwertiges Marketing im In- und Ausland, in der der Lausitzer Parkverband mit dem Forster Rosengarten und die Fürst-Pückler-Parks in Brandenburg und Sachsen gemeinsam beworben werden. Akteure finden sich zusammen, um Alternativen zu punktuellen, low-budget Massentourismus zu identifizieren.
- **Die Sicherung touristischer Infrastruktur** flankiert die Marketing-Maßnahmen.
- **Regionale Wertschöpfungskreisläufe** werden zunächst für den deutschen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober entwickelt. In einem zweiten Schritt werden die Strukturen komplementär mit dem polnischen Teil harmonisiert bzw. entwickelt:



- Statt konkurrierender Produkte und Leistungen werden komplementäre Produkte bzw. Dienstleistungen entwickelt.
- Die Nachfrage wird über ein Marketingbudget gesteigert, dass die Summe der bisherigen Marketingbudgets aller atomistischen Anbieter bildet.
- Die bestehenden Vermarktungsinitiativen koordinieren und begleiten den Prozess u.a. durch berufsbegleitende Qualifizierung.

## **7.8 Charakteristika des deutschen (Teil-) Marktes**

Zusammenfassend kann dargestellt werden, dass der regionale Markt auf der deutschen Seite der Euroregion durch folgende Eigenschaften und Wirkungsmechanismen charakterisierbar ist:

### Eigenschaften

Im deutschen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober finden zwischen den Unternehmen der einzelnen Branchen Landwirtschaft, Nahrungs- und Genussmittelgewerbe und Gastronomie Transaktionen im vor- und nachgelagerten Bereich statt. Eine regionale Wertschöpfung entsteht, wenn – wie dargestellt - lokale Landwirte ihre Produkte an Gastronomen bzw. Hotels verkaufen. Auch Betriebe des Nahrungs- und Genussmittelgewerbes greifen auf den Erwerb regionaler Vorprodukte zurück. Diese werden wiederum in Gaststätten bzw. Hotels oder auch über regionale Handels- bzw. Vertriebsorganisationen vertrieben. Einzelnen Befragten gehen diese regionalen Wertschöpfungskreisläufe allerdings noch nicht weit genug. Sie fordern eine kontinuierliche, weitergehende Entwicklung regionaler Produkte bzw. die Erschließung weiterer Bevölkerungsanteile am Erwerb regionaler Produkte. Neben konventionellen regionalen Produkte bestehen auch, allerdings in geringerem Maße, Wertschöpfungsketten von kontrolliert biologischen Produkten durch spezialisierte Unternehmen. Die wenigsten der befragten Unternehmen kann vom ausschließlichen Angebot bzw. Verkauf regionaler Produkte leben. Lediglich einzelne Nebenerwerbsunternehmen sind in der Lage aus regionalen Wirtschaftskreistätigkeiten ihr Einkommen zu erwirtschaften. Daher haben die Unternehmen ihren Absatz diversifiziert. Neben den regionalen Absatzkanälen setzen die Unternehmen ihre Produkte auch in den nahen Ballungszentren Berlin oder Dresden bzw. auch deutschlandweit, bzw. im Einzelfall auch auf dem internationalen Markt ihre Produkte ab.

### Wirkungsmechanismus

Regionale Wertschöpfungskreisläufe genießen bei vielen Beteiligten hohe Wertschätzung. Die Leistungsträger wollen mit den regionalen Transaktionen einen Beitrag zum Erhalt

ihrer Umwelt leisten und bieten daher regionale Produkte an, bzw. bemühen sich um kurze Wege im regionalen Absatz oder kaufen regionale Produkte auf. Die Akteure sind der Überzeugung, dass dadurch die regionale Wirtschaftskraft gestärkt, Arbeitskräfte in der Region gehalten werden können und ein Beitrag zum Erhalt des eigenen Lebensumfelds als Transaktionsumfeld geleistet werden kann.

#### Die gewählte Organisationsform

Im deutschen Teil der Euroregion ist die Mehrheit der Unternehmer von der Sinnhaftigkeit, sowie den ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten regionaler Wirtschaftskreisläufe überzeugt. Regionale Marketinginitiativen können Effizienzvorteile durch die Senkung der Transaktionskosten für die Mitglieder des Netzwerkes realisieren, da Kosten auf viele Partner verteilt und damit geringer werden. Nutzenvorteile entstehen dann für eine Region, aber auch den einzelnen Transaktionspartner, wenn für den Anbieter vorteilhafte Leistungsbündel gebildet werden, die aus innovativen Produktlinien und Dienstleistungen entstehen, die der einzelne Unternehmer so nicht aufbauen könnte. Weitere Vorteile entstehen u.a. im Bereich der Logistik, aber auch durch geringere Vertragskosten und stärkeres Vertrauen der Vertragspartner untereinander. Die Partner können im Netzwerk die einzelunternehmerischen Erträge erhöhen bzw. Marktanteile erwerben oder ausbauen.

### **7.9 Die Euroregion Spree-Neiße-Bober aus deutscher Sicht**

Die Unternehmer würdigen die Leistung der Geschäftsführung der Euroregion Spree-Neiße-Bober in Guben und Gubin und erkennen an, dass das Zusammenleben der beiden Völker erleichtert und somit der Abbau von Vorurteilen vor allem auf der deutschen Seite erreicht wird. Kritisch bewertet werden in der Praxis Unternehmenskooperationen, die das allgemeine Ziel haben, Vorprodukte in Polen einzukaufen.

**Person, weiblich 2:** *„Aufgabe der Euroregion ist es, uns für Polen zu begeistern und die Polen für die Deutschen zu begeistern“.*

**Person, männlich 12:** *„Wie der Spreewaldverein ist die Euroregion dazu da, Fördertöpfe an Land zu ziehen. Es gibt ja jetzt eine neue Förderperiode mit Schwerpunkt Milchproduktion. Wir bräuchten z.B. Kühlzellen im Sommer“.*

**Person, männlich 12:** *„Die Euroregion soll grenzüberschreitende Kontakte knüpfen, eventuell damit verbunden irgendwelche Wirtschaftskontakte und Wirtschaftsbeziehungen aufzubauen. Bei uns beschränkt sich das auf reine Kontakte“.*

Zwei Drittel der auf der deutschen Seite der Euroregion Spree-Neiße-Bober befragten Unternehmen hat Kenntnis von der Existenz der Euroregion; ein Drittel der Unternehmer

gibt an, noch nichts von der Euroregion gehört haben. Profunderes Wissen über die Euroregion, also deren Gründungsauftrag und Größe, haben lediglich 7 der 30 befragten Unternehmen. Knapp ein Drittel der Unternehmen ist bereits zu Veranstaltungen eingeladen worden. Tatsächlich haben aber nur fünf Unternehmen aus Nahrungsmittelwirtschaft, Landwirtschaft und Tourismuswirtschaft die eine oder andere Veranstaltung besucht.

**Person, weiblich 30:** *„Das Konzept [der Euroregion Spree-Neiße-Bober], das sagt mir etwas. Das ich das speziell als Baustelle vermarkte. Das mache ich nicht“.*

**Person, männlich 8:** *„Ja, ich hab da mal was versucht mit der Euroregion. Zur Zusammenarbeit mit den Polen ist zu sagen, dass ich da schon mal dran war. Ich hab mal was dort verarbeiten lassen, aber die Qualität hat es nicht gebracht und diese ganzen Abstimmungen, das war einfach mühsam. Da wurden klare Absprachen nicht eingehalten, dann habe ich es gelassen. Heute sind die Erzeugerkosten in Polen und Tschechien auch nicht anders als bei uns. Wenn, dann möchte ich polnische Künstler für meine Galerie in Vetschau haben. Die malen so schön. Aber Vetschau ist nicht mehr in der Euroregion. Da hat das mit der Förderung über das DPE nicht mehr so geklappt. Ich würde schon gerne einen Biohof noch auf der anderen Seite der Grenze eröffnen. Aber ich habe meiner Familie versprochen, dass ich nicht mehr anfangen, als ich zuende bringen kann. Und ich habe schon genug zu Ende zu bringen. Ich bin ein Glückskind, am Valentinstag geboren. Ich habe 11 AK, davon 3 Lehrlinge und meine Tochter in dem Hotel. Ich säe meinen Dinkel auf lange Reihe, das bringt Qualität. Das macht kaum einer. Und die Kartoffel. Eigentlich sind meine Böden zu gut für den Kartoffelanbau. Aber ich will es noch einmal wagen. Saatkartoffeln habe ich noch aus dem vorherigen Jahr von den alten Sorten“.*

Da die Projekte der Euroregion Spree-Neiße-Bober nur eingeschränkt Unternehmensförderungen beinhalten, gab kein Betrieb an, von der Euroregion profitiert zu haben. Nur von 1% der befragten Unternehmen wird der polnische Markt als Zielmarkt angegeben. Zwei Unternehmen geben an, von polnischen Kunden bzw. Geschäftsabwicklungen in Polen profitiert zu haben, zwei weitere Unternehmen haben unter ihrer Kundschaft in Deutschland einen nennenswerten Anteil polnischer Kunden.

**Person, weiblich 30:** *„Die machen es uns auch noch ein bisschen schwierig. Die Anfragen von Gästen sind zwar mittlerweile da auch die polnische Region von Cottbus aus zu besuchen. Aber das Problem ist, dass in den Städten der polnischen Region wir auch nicht führen dürfen. Man kann im Bus etwas erklären. Man kann auch hinfahren, aber wir dürfen keine Stadtführung machen. Und dann ist es auch, dass obwohl es keine direkten*

*Grenzen mehr gibt, schwierig ist einzureisen. Es muss eine Namensliste mitgeführt werden, es gibt Autobahnggebühren, es gibt Kopfgeld. Das macht es schwer für uns Polen zu vermarkten. Ich habe zwei Touren wieder drin dieses Jahr, weil ich nicht nein sagen konnte. Aber ich versuche es nicht vordergründig zu vermarkten, weil es mir alles zu risikohaft und dem Veranstalter zu guter letzt auch zu teuer ist. Da muss er dann gleich nach Breslau fahren. Wir haben Breslau von Cottbus aus gemacht. Die Gäste sitzen Stunden lang im Bus, das kann man denen auch nicht zumuten. Die Straßenverhältnisse sind ja noch nicht gut. Wenn dann machen wir Görlitz mit, dass die Gäste mal auf die andere Seite schauen können, oder man macht Bad Muskau mit, dass die Gäste mal auf die andere Parkseite gehen können. In Forst, da machen wir den Rosengarten mit, gehen aber nicht auf die andere Seite“. Aber an Reisegruppen ist mir noch nichts untergekommen. Das war jetzt der erste Versuch. Anders herum ja. Die Deutschen fahren nach Polen. Da gibt es diese ganzen Kurreisen zum Beispiel. Die werden gut angenommen, weil die Preise noch günstiger sind. Die Gäste sind ganz positiv angetan“.*

**Person, männlich 8:** *„Für den Austausch der Menschen, da hat die Euroregion was gebracht. Man muss halt klein unten anfangen, darf nicht zu viel erreichen. Die Projekte mit den Polen, die müssten so sein, dass mal etwas in Gang kommt. Auch wenn das für den Einzelnen nicht immer o viel Sinn macht. Wir haben schon polnische Gäste, die hier gerne essen. Das ist nicht so sehr eine Frage des Preises, wie viele meinen“.*

**Person, weiblich 22:** *„Es kommen nun aber regelmäßig Gruppen mit Bussen aus Polen. Das ist anders als vor ein paar Jahren. Studenten oder Hoteliers kommen aus Polen. Wir haben unseren Film jetzt auf Polnisch übersetzen lassen. Nun ja, vielleicht später gibt es Effekte. Es ist ja eine gewisse Elite da“.*

### **Perspektiven**

Positiv gesehen wird die Rolle der Euroregion Spree-Neiße-Bober bei Infrastrukturprojekten, wie zum Beispiel der gemeinsamen Radwegeentwicklung. Auch der Kleinprojektefonds, mit dem relativ unbürokratisch Projekte zur gemeinsamen, grenzüberschreitenden Entwicklung im Werte von maximal 15 T€ gefördert werden können, wird sehr positiv bewertet.

**Person, männlich 15:** *„Wir haben polnische Partner vermittelt bekommen. Bei der Tour haben wir dann auch einen Flyer auf Deutsch und Polnisch gedruckt bekommen. Da haben wir mal ein paar Mark Zuschuss bekommen; aber nicht in Größenordnungen“.*

**Person, männlich 27:** *„Es gibt schon gute Ansatzpunkte. Aber wenn jetzt auch schon deutsche Firmen über diese Kontakte billige Produzenten in Polen gefunden haben und*

*hier in Deutschland teuer verkaufen, dann kann das nicht unser Ziel sein. Das kann doch nicht das Ziel einer von der EU geförderten Sache für Ostdeutschland sein, dass man dort billig einkauft und hier in Deutschland den Markt kaputt macht, indem man billiger verkauft. Die Erfolge sind alle anders herum“.*

Allerdings haben sich nicht alle Hoffnungen der Unternehmen auf gute Geschäfte mit polnischen Unternehmern bewahrheitet. Bei einigen überwiegt die Skepsis. Ersten Besuchen mit nachfolgenden Geschäftsanbahnungen folgten oft keine konkreten Geschäftsabschlüsse. Die Gründe dafür sind vielfältig und werden nicht immer offen gelegt. Eine Transaktion mit polnischen Partnern erfordert die Überwindung von Sprach- und Kulturbarrrieren und attraktive Produktpaletten mit interessantem Preis-Leistungsverhältnis. Die Befragten sehen das Angleichen von Lebens- und auch Lohnniveaus. Dadurch werden Konkurrenzverhältnisse teilweise noch verschärft. Viele Unternehmer führen ihr geringes Interesse an Unternehmenskooperationen innerhalb der Euroregion auch auf ihre relativ geringe durchschnittliche Unternehmensgrößen und mangelndes Kooperationspotenzial zurück. Eine ausführlichere Darstellung von Erfahrungen der Akteure mit grenzübergreifenden Kooperationen findet sich im Anhang 8.

**Person, männlich 9:** *„Wir als kleiner Landwirtschaftsbetrieb werden sicherlich in den wenigsten Fällen Lieferverträge in weiter entfernte Regionen zu machen, weil wir gar nicht in der Lage sind, einheitliche, große Partien zu machen, es sei denn, wir haben einen Partnerbetrieb, der auch einen Hofladen hat und einmal in der Woche kommt und sich etwas abholt. Aber zu großen Lieferabkommen sind wir gar nicht in der Lage und haben auch durch Frischeprodukte nicht die richtigen Produkte, unsere Gurke geht dann eben eher zu Raabe nach Boblitz“.*

**Person, männlich 29:** *„Warum sollen wir in der Landwirtschaft mit Polen kooperieren. Handelsstrukturen sind da, Frischeprodukte werden vor Ort verarbeitet. Wir haben eher Interesse, dass Polen uns die Ware liefern. Unsere Landwirtschaft ist zu klein mit zu wenigen einheitlichen großen Partien um als Verkäufer nach Polen auftreten zu können“.*

Als Ursache für erhöhte ausländische Produktkonkurrenz durch polnische Unternehmen auf dem deutschen Binnenmarkt machen Unternehmer neben den unterschiedlichen Arbeitsmarktbedingungen auch Verordnungen und (Zoll-)Bestimmungen aus, die im Ausland, und auch in Polen weniger streng gehandhabt werden als in Deutschland. Umgekehrt sehen sich deutsche Unternehmer in ihren Expansionsbestrebungen auf dem polnischen Markt behindert.

**Person, männlich 26:** „Die EU hat das Lebensmittelgesetz so aufgeweicht. Sie dürfen neuerdings in den Apfelsaft Zucker zusetzen, wenn er nicht genug Zucker hat. Sie dürfen auch Säure zusetzen, was es nie gab in Deutschland. Das kommt dadurch, dass Italiener und Spanier so süßes Obst teilweise haben, das hat zwar einen Haufen Zucker, aber nicht die erforderliche Säure. Da wird heute deklariert milder Apfelsaft, weil die Säure nicht erreicht wird. Dadurch nimmt die Konkurrenz noch mehr zu. Jetzt kommt auch noch der Apfelsaft aus Spanien oder aus Polen. Obwohl Tausende Kilometer weiter produziert, ist das noch billiger, als wenn es bei uns produziert wird. Der Endverbraucher sieht es nicht. Es kann nur analytisch festgestellt werden, ob im Apfelsaft auch 100% drin ist. Vor 3-4 Jahren ist massenhaft Apfelsaft in großen Mengen in den Verkehr gebracht worden, der rein chemisch hergestellt worden ist. Irgendjemand hat das per Zufall durch Probeentnahme herausgebracht. Das wurde als Apfelsaft verkauft, war aber glattweg nur aus chemischen, natürlichen Aromen hergestellt und war natürlich dann im großen Stil gemacht, viel, viel billiger. Ganz klar. Das erschwert uns immer mehr die Arbeit“.

**Person, männlich 19:** „Ich habe Schwierigkeiten Bier nach Polen zu schaffen, weil der Pole nicht will, dass ich das tue. Wenn ich Bier nach Polen schaffe, dann geht das Bier biersteuerfrei nach Polen. Dort, wo verzehrt wird, wird die Biersteuer bezahlt. Man hat in Polen die Biersteuer so hoch gemacht, um zu verhindern, dass das andere Land, das unwahrscheinliche Produktionskapazität hat, dieses Land überschwemmt. Das bedeutet, wer sein Bier teuer produziert und dann noch die Biersteuer drauf, der ist von seinem Bierpreis in Polen so weit weg, dass die Polen das Bier nicht mehr wollen. Andersherum funktioniert das auch nicht, weil sehr große Teile der polnischen Brauereien mit deutschem, spanischem, französischem oder amerikanischem Kapital gefüttert ist. Die wollen auch nicht, dass ich billiges Bier aus Polen nach Deutschland hole und hier preisgünstig verkaufe. Wenn ich zu denen fahre und will das Bier einkaufen, dann kriege ich es teurer als wenn ich es in Deutschland einkaufe“.

Ein Unternehmer würde es begrüßen, wenn in der Euroregion Spree-Neiße-Bober eine Zusammenarbeit von Inkassobüros koordinieren werden könnte.

**Person, männlich 27:** „Ich war auf einer polnischen Messe und habe da einen polnischen Vertreter gehabt, der drei Mal Ware gezogen hat. Und jetzt suche ich mein Geld. Es wäre wichtig, dass ein Inkassobüro auf polnischer Seite miteingebunden würde, von mir aus auch mit Fördermitteln. Dass die sagen können, wir überprüfen den Kontakt, wir holen notfalls auch das Geld zurück“.

Fazit:

Konkreter Bedarf zur Einrichtung regionaler Marketingkooperationen mit der Zielsetzung des Aufbaus eines gemeinsamen, regionalen Marktes wird von keinem Unternehmen gesehen. Nur vereinzelt haben Unternehmen von deutsch-polnischen Geschäftskontakten profitiert. Diese Unternehmen sind in der **Nahrungsmittel- und Tourismuswirtschaft** angesiedelt.

- Erfahrungen im kulturellen und sozialen Bereich mit den polnischen Partnern werden von den Unternehmern positiv bewertet.
- Polnische Unternehmen werden vielfach als Konkurrenten bewertet, weil die Produkte bzw. Dienstleistungen nicht komplementär sondern substitutiv sind.
- Eine finanzielle Absicherung gemeinsamer Vertragsabschlüsse z.B. über Inkassobüros könnte u.U. nützlich sein, um die Zahl der Geschäftsabschlüsse zu erhöhen.

## **8. Ergebnisse im polnischen Teil der Euroregion**

Im folgenden Kapitel werden die Forschungsergebnisse aus dem polnischen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober gegliedert nach den Transaktionskostendimensionen der Kooperationen, Transaktionskostenatmosphäre, Unsicherheiten, Marktstruktur und Transaktionshäufigkeiten dargestellt. Abschließend werden mögliche Wettbewerbsvorteile durch regionales Marketing für die polnische Seite abgeleitet und ein Ausblick auf regionale Marketing- und allgemeine Potenziale gegeben.

Neben rein ökonomischen Fragestellungen werden zusätzlich die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf die Bildung von regionalen Marketinginitiativen untersucht und damit der spezifische Teil - Untersuchungsregion in Polen mit seiner Geschichte und unterschiedlichen Kultur und Sprache - Rechnung getragen. Die theoretische Grundlage bietet das analytische Modell des akteurszentrierten Institutionalismus nach Mayntz und Scharpf.

### **8.1 Kooperationen**

In Polen fallen die Auskunft zur Zugehörigkeit zu einer Region wesentlich heterogener aus als in Deutschland. Rund 60% der Befragten gibt an, dass für sie die Wojewodschaft Lubuskie bzw. Lebusser Land „ihre Region“ darstellt. Es sind die älteren Befragten, die die alte Wojewodschaft Zielona Gora als ihre Region definieren, ihren Kreis wie Krosno Odzanskie oder gar nur ihre Stadt wie z.B. Sprzotawa oder Gubin nennen. Der Begriff der Region hat bei den Polen nicht die Bedeutung, die sie in Deutschland hat. „Die Region, das

ist ein Gebiet auf das ich stolz sein kann. Das kann auch meine Stadt sein“, so äußert sich eine Befragte.

Polen ist ein zentralistisch organisierter Staat mit einer hierarchischen Tradition. Studien, wie die von PETRAT bestätigen, dass „Aktivitäten meist von staatlichen Stellen ausgehen“ (Petrat et al., 2009, 24). Koordinationen erfolgen in der Hierarchie über Regeln und Weisungen. Dies mag ein Grund dafür sein, dass im Gegensatz zu den deutschen Strukturen die polnischen Betriebe in weniger Kooperationsformen eingebunden sind, denn zu Kooperationen gehören Absprachen und Vereinbarungen ebenso dazu, wie eine gemeinsame Ausrichtung und gemeinsame Aktivitäten. Aus der polnischen Tradition heraus denkend, verwundert es daher nicht, dass viele Unternehmer staatliche oder private, hierarchisch organisierte Organisationen als Kooperationspartner für einzelne Branchen benennen.

Tabelle 20: Kooperationspartner polnischer Unternehmen

Tourismus	Landwirtschaft	Ernährungsgewerbe
<b>Föderation der (ländlichen-) Tourismusorganisationen (PTTK); das nationale Netzwerk Agroturystika, das Agrotourismus in Polen vermarktet. Kommunale Betreiber arbeiten mit Schulen zusammen, um Eltern und Kinder anzusprechen.</b>	Das Agrarberatungsinstitut in Kalsk, zuständig für Agrarberatung und auch Sponsoring, wie z.B. einmal jährlich die Forellenschau in Zielona Gora, Marschallamt.	Das Marschallamt mit Niederlassung in Zielona Gora, welches fachliche Auskünfte erteilt und Kontakte herstellt; aber auch Marketingaufgaben wahrnimmt.

Quelle: Eigene Erhebungen

Kooperationen im Sinne von berufsständischen Vereinigungen bzw. Verbänden sind –v.a. sofern sie staatlich organisiert sind- bekannt und die Unternehmer sind Mitglieder. Was nichtstaatliche berufsständische Vereinigungen oder Vereine angeht, so äußert 70% der interviewten polnischen Unternehmern kein Bedürfnis sich in Interessensverbänden zu engagieren, um Austausch unter den Mitgliedern zu pflegen und/oder gemeinsame Interesse durchzusetzen. Dort wo z.B. bei Landwirten eine Zugehörigkeit zu einem



Anbauverband festgestellt wurde, wurde dies eher mit formalen Notwendigkeiten, denn gemeinsamen Aktionen begründet. Um eine staatliche Förderung zu erhalten ist ein Bio-Landwirt Mitglied des biologischen Anbauverbands Ekoland geworden, der jedoch nur noch auf dem Papier existiert, da die europäische Förderung des staatlichen Programmes abgelaufen ist.

**Person, weiblich 34:** *„Wir gehören zum Netzwerk Agroturystika. 60-100 Betriebe der Wojewodschaft sind in der Gesellschaft organisiert“.*

**Person, männlich 45:** *„Ein Netzwerk unter den Anglern gibt es nicht“.*

**Person, männlich 56:** *„Natürlich haben wir ein Netzwerk, haben unsere staatlichen Stellen, mit denen wir zusammenarbeiten“.*

**Person, männlich 37:** *„Im Bioanbauverband Ekoland bin ich, weil ich die Mitgliedschaft im Verband zum Absatz brauchte. Ich habe aber sonst keine Hilfe durch den Verband. Formal bin ich Mitglied, aber es gibt und gab keine Zusammenarbeit der Landwirte in diesem Verband“.*

Laut der eigenen Befragung unterhält rund 80% der Unternehmen derzeit keine Kooperationen zu anderen Unternehmern auf den vor- oder nachgelagerten Marktstufen jenseits von losen, geschäftlichen Verbindungen von Geschäftspartnern, die auf der Basis marktlicher Organisation miteinander verkehren. Eher investieren die Unternehmer selbst in interessante, neue Geschäftsfelder. So vereinen Unternehmen die Geschäftsfelder des Baugeschäfts und Einzelhandels oder des Angelbedarfs und Transportwesens. Ein Tourismusveranstalter erweitert das eigene Geschäft durch das Angebot von Übernachtungen. Es ist auch üblich, dass für die unterschiedlichen Branchen jeweils eigene Unternehmen als unterschiedliche juristische Personen gegründet werden, welche vom Besitzer selbst oder anderen Familienmitgliedern geleitet werden.

Stabile Kooperationen existieren bei lediglich 20% der Befragten. Sie bestehen vornehmlich zwischen den Betrieben des Gastgewerbes sowie Unternehmen der Land-, Jagd- und Fischwirtschaft. Beispiele sind hier die Zusammenarbeit eines Hoteliers in Krosno Odzanskie mit einem nahe gelegenen Pferdehof in Bronkow durch ein gemeinsames Angebot von Reitstunden und Kutschfahrten. Überdies kooperieren sie mit einer Jagdfirma und bieten Jägern Übernachtung und Mahlzeiten an und unterhalten Kooperationen mit Betrieben, die Fischfang anbieten. Einer der beiden Reiseveranstalter kooperiert mit agrotouristischen Betrieben.

Die institutionalisierteste Form einer Zusammenarbeit, die vorgefunden wurde, ist der Zusammenschluss von neben- und hauptberuflichen Kunsthandwerkerinnen, die sich vor

fünf Jahren in der Gesellschaft „Stowarzyszenie Zielonogorskie“ zusammengeschlossen haben. Die Gesellschaft übernimmt das Marketing für die Mitglieder und organisiert v.a. Ausstellungen und Verkaufsveranstaltungen in Zielona Gora und Umgebung. Selbst hier, wo die Zusammenarbeit zwischen den Partnern erprobt ist und funktioniert wird lediglich eine nicht vertraglich gebundene freiwillige Zusammenarbeit angestrebt und keine regionale, institutionalisierte Kooperation mit einem gemeinsamen übergeordneten Ziel. Keiner der befragten Unternehmer in Polen hat als Präferenz für Maßnahmen des Marketings den Aufbau einer gemeinsamen, regionalen Produktpalette oder einer gemeinsamen, regionalen Dachmarke genannt.

Die Gründe für die Zurückhaltung polnischer Unternehmen bei Kooperationen resultieren aus vielerlei Ursachen. Zum einen bewerten die Unternehmer, die bereits Kooperationsversuche unternommen haben, den Erfolg eher kritisch. Von den 10 Unternehmen aus Gastronomie, Ernährungsgewerbe, Tourismuswirtschaft, Land- und Fischwirtschaft, die in der Vergangenheit Kooperationen mit anderen Unternehmen beim Einkauf von Produkten, gemeinsamen Absatz oder gemeinsamen Vermarktungsversuchen eingegangen sind, haben 5 Unternehmen ihre Bemühungen eingestellt und 1 landwirtschaftlicher Betrieb hat sich neue Kooperationspartner gesucht. Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die kritische Bewertung einzelner Kooperationskomponenten.

Tabelle 21: Bewertung einzelner Kooperationskomponenten

Durch die Kooperation mit anderen Unternehmen ...	Bewertung
<b>... können höhere Preise durchgesetzt werden</b>	Ablehnung
<b>... habe ich mehr Einkäufer und Aufkäufer zur Auswahl</b>	Ablehnung
<b>... kann ich Kunden an Partner empfehlen, wenn ich selbst ausgelastet bin</b>	Ablehnung
<b>... bekomme ich Neukunden durch die Empfehlung anderer Partner</b>	Ablehnung
<b>... lohnt sich Qualität wieder</b>	Zustimmung
<b>... hat mein Betrieb Kosten eingespart</b>	Zustimmung
<b>... werden regionale</b>	Ablehnung

<b>Wertschöpfungskreisläufe für die ganze Region spürbar in Gang gesetzt</b>	
<b>... erhalte ich mehr Informationen über den regionalen Markt</b>	Ablehnung
<b>...kann ich meine Leistungen durch Verträge absichern lassen</b>	Ablehnung
<b>... habe ich Vorteile bei der Vermarktung meines Betriebes</b>	Ablehnung
<b>... kann ich benötigte Ware flexibel und schnell nach Bedarf zukaufen</b>	Ablehnung
<b>... kann ich schneller mit meinen Geschäftspartnern kommunizieren</b>	Zustimmung
<b>... kann ich mich eher auf meine Geschäftspartner verlassen</b>	Zustimmung
<b>... trägt die Geschäftsstelle dazu bei, die Verbraucher über die Vorzüge unserer regionalen Herstellung zu informieren</b>	Ablehnung

Quelle: Eigene Erhebungen

Die Unternehmen, die Partnerschaften haben oder hatten, haben nicht die Erfahrung gemacht, höhere Preise oder gar Preisvorteile erzielen zu können. Sie bejahen allerdings die Aussage, dass sich Qualität eher lohnt und der Betrieb Kosten einsparen kann. Kooperationen bieten sind kein Garant für eine stabile Zusammenarbeit mit Ein- oder Aufkäufern oder für eine gestiegene Anzahl an Neukunden durch Empfehlung der Partner. Kooperationen führen auch nach Meinung der Unternehmer nicht zwangsläufig zu einem Mehr an Informationen, haben keine Auswirkungen auf die Vertragsgestaltung zur Reduktion von Unsicherheiten oder gar positive Effekte auf die Vermarktung. Allerdings wird die Kommunikation zwischen Kooperationspartnern intensiviert. Die Erfahrung, dass regionale Wertschöpfungskreisläufe gar durch Kooperationen für die Region spürbar in Gang gesetzt werden, wird von den Unternehmen verneint. Positiv ist, dass man mit den Geschäftspartnern schneller und unkomplizierter ins Geschäft kommt und sich eher auf die Geschäftspartner verlassen kann.

Als weitere Gründe für die mangelnde Kooperation werden die Angst vor der Verpflichtung und mangelnde Risikobereitschaft gesehen, aber auch das Fehlen

wirtschaftlich erfolgreicher Firmen mit Zukunftspotenzial in ländlichen Gebieten, die das Interesse haben könnten Kooperationen einzugehen, um sich damit neue Teilmärkte zu erschließen oder innovative junge Leute beschäftigen, die neue Formen betrieblicher Zusammenarbeit austesten wollen. Ein weiterer Grund dafür, dass die meisten der befragten, polnischen Unternehmer keine betrieblichen Partnerschaften pflegen, ist, dass andere Unternehmer eher als Konkurrenz, als mögliche Geschäftspartner gesehen werden. Das Misstrauen, welches Partnerschaften gegenübergebracht wird, mag auch begründen, weshalb selbst spezialisierte Firmen oft keine Kooperationen zur gemeinsamen Leistungserstellung eingehen,

Tabelle 22: Gründe mangelnder Kooperationsbereitschaft

Gründe für fehlende Kooperationsbereitschaft der Akteure	
<b>Schlechte Erfahrungen</b>	<b>Person, männlich 37:</b> <i>„Ich habe versucht eine Gruppe von Produzenten zu gründen, die Erdbeeren gemeinsam vermarkten, ohne Erfolg. Ich habe 1995 acht LKW zusammengebracht, aber es war kein Austausch möglich“.</i>
<b>Fehlendes regionales Bewusstsein</b>	<b>Person, männlich 59:</b> <i>„Hier gibt es kein regionales Bewusstsein, weil auch kein Bewusstsein für Kooperationen da ist“.</i>
<b>Fehlendes wirtschaftliches Innovationspotenzial</b>	<b>Person, weiblich 58:</b> <i>„Eigentlich sehe ich solche Chancen für Kooperationen nicht wirklich, weil die jungen Leute hier ins Ausland gehen. Vielleicht entwickelt es sich, weil junge Leute eigene Unternehmen aufbauen, vielleicht aber auch nicht. Hier in der Region gibt es nicht so viele Landwirte und auch keine kleine Mühle. Gebe es eine Mühle, dann müsste sich der Landwirt keine Sorgen um den Verkauf machen. Die nächste Mühle ist in Mierkowa. Die kleinen Landwirte würden gerne eine kleine Mühle beliefern und sich keine Sorgen mehr machen. Aber die Forderungen von HACCP sind so groß, dass die Landwirte sich für Getreide nicht Transport und Lagerung leisten können. Ich habe von einem Ort gehört in Polen, wo nichts passiert ist und die jungen Leute haben Jurassic Park die Konkurrenz gemacht. Sie sind keine Konkurrenz untereinander, sie stützen sich und es boomt. Ich habe große</i>

	<i>Achtung vor Leuten, die zusammenarbeiten. Die waren sogar im Fernsehen“.</i>
<b>Mangelnde Risikobereitschaft</b>	<b>Person, männlich 51:</b> <i>„Habe überlegt, ob ich in den Champignonzüchterverband gehe, aber das war mir zu risikoreich. Ich hätte mich für 3 Jahre verpflichtet“.</i>
<b>Misstrauen gegenüber Partnern</b>	<b>Person, männlich 45:</b> <i>„Wir haben keine Partner, wir haben nur Konkurrenz“.</i>

Quelle: Eigene Erhebungen

Die Betriebe, die i.d.R. langjährige erfolgreiche Kooperationsbeziehungen unterhalten, sind v.a. aus der Ernährungswirtschaft. Es sind Unternehmen mittlerer Größe, die schriftliche Verträge mit ihren Partnern abgeschlossen haben. Bei den Partnerunternehmen handelt es sich um langjährige, feste Lieferanten oder Abnehmer zumeist in Polen, mitunter auch in Deutschland oder Holland. Mitunter wurden die polnischen Firmen auch von internationalen Holdings aufgekauft und kooperieren mit Niederlassungen in anderen Ländern oder Unternehmen der Holdinggruppe.

**Person, männlich 39:** *„Der Aufkauf von Eiern erfolgt nur aus Partnerbetrieben. Es gibt sichere Verträge, die Hygiene wird überprüft, Veterinäre stellen Atteste aus, damit das Eigelb ohne Antibiotika ist. Wir haben Erfahrung mit den Partnern“.*

Ein Unternehmen hat eine Integration der Wertschöpfungsketten in das eigene Unternehmen aufgebaut, wobei die Abnehmer rechtlich selbständige Einzelhändler sind. Es handelt sich hier um eine intermediäre Lösung zwischen Markt und Hierarchie. Das Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels hat neben dem eigenen Lebensmittelgroßhandel mit drei Zentrallagern ein Netz von Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels -eine Kette namens „dobrym sklep“- im ganzen Land aufgebaut. Diese Art intermediärer Koordination bietet dem Unternehmen den Vorteil, dass die Vertragskosten durch Abschließung von Verträgen gemindert werden, was dazu führt, dass durch das Netz der rund 80 festen Partnern kann der Großhändler die Preise stabil halten kann. Bei neuen Partnern gibt es feste Preise in den ersten Monaten, danach folgt eine freiere Preisgestaltung. Für das Unternehmen sind die Koordinationskosten nicht allzu kostspielig, die Motivationskosten allerdings höher. Durch die Verteilungsasymmetrie zwischen dem Großunternehmer und den Einzelhändlern existiert eine abhängige Seite. Der Großhändler hat anlagespezifische Investitionen in die Lager- und Logistikkapazitäten getätigt und benötigt Partner, über die der regelmäßige Absatz erfolgt. Da die Einzelhändler rechtlich selbständig sind, besteht beim Großhändler die Unsicherheit, dass

die Transaktionspartner im Laufe der Vertragslaufzeit auf die Idee kommen, trotz Verträgen, vereinbarte Vertragsspielräume opportunistisch auszunutzen. Es droht die Situation des „hold-up“.

Um die Situation eines „hold-up“ zu vermeiden, lässt sich das Unternehmen allerlei einfallen, um die Mitarbeiter zu motivieren und opportunistisches Verhalten einzuschränken. Die erhöhten Motivationskosten gehen zu Lasten der Skalenerträge aus dem Verkauf der Produkte. Die Einzelhändler werden mit Betriebsausflügen und Punktpremiensystemen bei der Stange gehalten. Dieses Beispiel für intermediäre Koordination aus der Praxis stützt die Theorie, dass vor allem bei Transaktionen mittlerer Spezifität diese Form optimal ist. Steigen die transaktionsspezifischen Investitionen weiter an, so wird sich vermutlich auch dieses Unternehmen aus Kostenersparnisgründen stärker in Richtung hierarchischer Organisation ausrichten.

**Person, männlich 38:** *„Wir bieten unseren besten Verkäufern Betriebsausflüge an. Im April/Mai fahren wir nach Dresden und im Herbst nach Mallorca. Wir haben ein Punkteprämiensystem und die besten Inhaber erhalten die Reise geschenkt“.*

Kooperation mit deutschen Unternehmen stehen nicht selten auch Ressentiments gegenüber. Je älter die Unternehmer, desto weniger können sie sich eine intensive Partnerschaft mit deutschen Unternehmen oder Kundenbeziehungen vorstellen. Die, die dennoch Kontakte gesucht haben und auf Anhieb eine schlechte Erfahrung gemacht haben, haben nie wieder Kontakte mit Deutschen gesucht. Es sind die Frauen und Männer unter 40 Jahren, die deutschen Kunden und Unternehmern aufgeschlossen gegenüberstehen und keine Ressentiments mehr pflegen, aber auch zugeben, dass viele Ältere noch Schwierigkeiten mit Deutschen haben.

**Person, männlich 54:** *„Mit den Deutschen ist es nicht so einfach. Das war es noch nie. Wir sind einmal nach Frankfurt/Oder gefahren, zur Caravan-Campingmesse, um unsere Produkte zu verkaufen. Wie mussten viel bezahlen, bekamen keinen Dolmetscher, wurden wie Luft behandelt. Ich bekomme heute noch Einladungen, aber ich komme nicht wieder“.*

**Person, männlich 56:** *„Ich hatte zu Anfang einen Ansprechpartner in Deutschland, der hat für uns übersetzt. Wir haben ihm Nummern und Flyer gegeben und er ist verschwunden. Aber prinzipiell habe ich nichts gegen Deutsche. Wir haben hier viele Kunden für die Quads, Busse und den T43 Panzer, die kommen aus Deutschland und besuchen den Ostwall“.*

Regionale Kreisläufe und regionale Marketinginitiativen

Kein einziges polnisches Unternehmen bestätigt die Existenz einer regionalen Marketinginitiative auf der polnischen Seite der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Das bedeutet, dass es für die Unternehmen keine Transaktionsmittler gibt, die dafür sorgen, dass regionale Wertschöpfungskreisläufe durch regionale Koordinationsstellen aufgebaut werden.

Es scheint daher nicht verwunderlich, dass durch die Bildung regionaler Marketinginitiativen regionale Kreisläufe in Gang zu bringen ein deutsches Spezifikum zu sein scheint, d.h. in Deutschland ist dieses institutionelle Arrangement im ländlichen Raum die vorteilhafteste Lösung für die Gestaltung ihrer Transaktionsbeziehungen. In Polen steckt dieser Prozess erst ganz am Beginn. Einige Pionierunternehmen verfolgen bereits regionale Ansätze, indem sie beispielsweise Regionalprodukte gezielt in ihr Unternehmensprofil integrieren und vermarkten und auch erste, lose Beziehungen zu anderen regionalen Anbietern auf der gleichen Marktstufe anbahnen. Der Ausbreitung dieses kooperativen Ansatzes mag auch die Betrachtungsweise der Menschen noch entgegenstehen. Im Rahmen ihres hierarchischeren aufgebauten Staatssystems sieht der ein oder andere Unternehmer kein Bedarf für dezentrale, regionale Lösungen. Das Generieren regionaler Kreisläufe zum Wohle der dort angesiedelten Firmen wird eher als ein Funktionieren von regionalen Betrieben einer Wojewodschaft gesehen. Regionale institutionalisierte Marketinginitiativen existieren nicht. Die meisten der interviewten Unternehmer können mit dem Begriff regionaler Kreisläufe, regionalem Bewusstsein und regionalen Marketinginitiativen wenig anfangen, sehen aber durchaus Entwicklungspotenziale bei der Vermarktung von regionalen Produkten.

**Person, männlich 56:** *„Unter regionalen Wirtschaftskreisläufen verstehe ich, dass wir als Gesellschaft funktionieren. Wir Unternehmer sind unter dem Patronat der Wojewodschaft, als Untergesellschaft sozusagen“.*

**Person, männlich 59:** *„Regionale Marketinginitiativen gibt es hier nicht“.*

**Person, männlich 55:** *„Wir profitieren nicht wirklich von regionalen Initiativen. Wir haben keinen einzigen Zloty bekommen. Unsere Chefs haben Kredite aufgenommen. Das ist ein langer Weg, mit viel Mühe. Das Wassersystem haben wir gebaut. Es ist nicht einfach, von Anfang an an Förderung zu kommen. Andere wussten schon, wie man an Geld kommt“.*

**Person, männlich 39:** *„Es gibt keine, obwohl wir eine regionale Perle sind“.*

**Person, weiblich 34:** *„Die Nachbarn liefern Gemüse und Johannisbeeren“.*

Lediglich ein Unternehmen hat sich aufgrund vieler deutscher Kunden mit dem Thema regionaler Wertschöpfungskreisläufe intensiv beschäftigt und hat in seiner Umgebung mit weiteren polnischen Pionierunternehmen damit begonnen, Kooperationen einzugehen, um die Vorteilhaftigkeit ihrer Produkte im Rahmen eines gezielten, betrieblichen Marketings zu steigern. Sie glauben an die Schönheit ihrer Region und sehen in einem Regionalmarketing die Möglichkeit verschiedenste Unternehmen mit ihren Produkten aufzustellen. Ein Tourismusprogramm entlang einer Stecke von Burg und Wein haben sie bereits entwickelt, um ihre Angebotspalette für die deutschen Urlauber zu erweitern, aber auch das Bewusstsein der Polen für ihre Region und deren Vorzüge zu steigern.

Als Haupthindernis für die Gewinnung von Mitstreitern, die nicht nur singular am Markt agieren, sondern ihre Transaktionen gemeinsam in einer Art Netzwerk abwickeln, sehen sie die Verhaltensunsicherheit der Unternehmer, die Angst vor der möglichen Konkurrenz. In der Phase der institutionellen Organisation in der sie sich befinden, sind die Suchkosten nach geeigneten Partnern, die Verhandlungs- und Einigungskosten, die bei der Auswahl geeigneter Netzwerkpartner entstehen, enorm groß und verlangsamen den Prozess, der Koordination gemeinsamer Wertschöpfungsaktivitäten. Für diese Pionierunternehmen sind die Transaktionskosten höher, als bei den rein marktlich organisierten Konkurrenzunternehmen. Für die Zukunft planen diese Pionierunternehmen daher eigene Organisationsstrukturen z.B. durch schriftliche Verträge zu verfestigen, um die Koordinationskosten zu minimieren.

**Person, weiblich 50:** *„Kooperation mit andern Winzern gibt es nicht, denn in Polen macht jeder seinen Gewinn. Wir haben allerdings keine Probleme. Es ist großes Potenzial für Wein in Polen da. Der Tourismus ist der einzige Weg für uns. Und Marketing. Wir wollen Kunden gewinnen. Wir haben Menschen gefunden, die auch davon ausgehen, dass wir keine Konkurrenz sind. Wir bilden eine Gesellschaft, d.h. wir holen die Nachbarn mit denen wir zusammenarbeiten können. Wir haben mit Freunden eine Tour gemacht. Haben ein Tourismusprogramm auf den Spuren von Honig und Wein entwickelt. Wenn uns jemand fragt, ob wir Konkurrenz sind, dann sagen wir nein, weil jeder Hersteller macht sein eigenes Produkt. Jedes Etikett ist anders. Hier am Ort ist ein Weingut im Schloss, das ist auch keine Konkurrenz, das ist anders“.*

Die Situation deutet darauf hin, dass die Organisationsform der Kooperation dann entstehen wird, wenn sich die Transaktionskostenrelationen verändern, z. B. durch veränderte Kosten-Nutzen-Relationen und/oder Knappheitsverhältnisse infolge veränderter Rahmenbedingungen. Kooperationen werden vorteilhafter, wenn sie



transaktionskostensenkender sind als die vorherrschende, marktliche Lösung. Diese Situation kann entstehen, wenn, so wie es ein Unternehmer fordert, der Staat bzw. politischer Druck gepaart mit einem verstärkten Informationstransfer die Knappheit von Umweltgütern ins Zentrum der Betrachtung stellt und damit regionale Wirtschaftskreisläufe durch ihre Standortgebundenheit und geringen Transportstrecken und -kosten an Vorteilhaftigkeit gewinnen.

#### Regionale Produkte und Spezialitäten

Das polnische Landwirtschaftsministerium unterstützt die Auslobung von Preisen für regionale Produkte. Hintergrund ist unter anderem auch die Knappheit an historisch gewachsenen, regionalen Spezialitäten in der Wojewodschaft Lubuskie. Die Gründe liegen vor allem in der Geschichte des 2. Weltkriegs, in der Okkupation Polens durch die Deutschen, der Vertreibung der ursprünglich deutsch-schlesischen Bevölkerung und Ansiedlung der polnischen Bevölkerung aus dem Osten des Landes.

**Person, männlich 41:** *„Im Allgemeinen gibt es keine regionalen Produkte. Was die Polen gut machen, ist die eigene Verarbeitung, wie z.B. Gurken und eingelegte Erdbeeren. Um Sprotawa hat ein cleverer Geschäftsmann ein Kiefernadelgetränk erfunden, das nun als Gesundheitsgetränk vermarktet wird. Es enthält Alkohol. In der Gemeinde Przemkow macht eine Pilzfeier; Heidelbeeren als Spezialität, in Sprotawa werden Räucherwaren, Heidehonig und Pilze verkauft. Da wir hier Niederschlesien sind, wird die schlesische Tradition und Kultur vermarktet: die Altstadt von Breslau, die Keramik von Boleslawicz und das schlesische Wildschwein, was eigentlich keine Spezialität ist, als solche aber vermarktet wird“.*

Produkte werden in Abhängigkeit von Herkunftsregion und Art des Produktes gekauft. Verbraucher entscheiden sich insbesondere bei Frischeprodukten mit geringem Verarbeitungsgrad wie Obst und Gemüse, Fleisch sowie Eiern und Milch am Point of Sale für Produkte regionaler Herkunft (Wirthgen et al. 1999, 248 und 2003, 88, Balling, 2000,27; v. Alvensleben 2000,8 Hausladen 2001, 82). Sie kaufen zunächst Produkte aus der eigenen Region. Sind die nicht in ausreichender Frische, Qualität und/oder Geschmack vorhanden, so werden die Produkte aus benachbarten Regionen und schließlich aus Regionen mit einem positiven Regionalimage ausgewählt (v. ALVENSLEBEN, 2000,8).

Aus der Branche des Lebensmitteleinzelhandels und der Landwirtschaft sind es einzelne Unternehmen, die gleichwohl eine steigende, v.a. saisonale Nachfrage nach regionalen Qualitätsprodukten registrieren. Die Verderblichkeit und Standortgebundenheit beim Verkauf von Frische-Produkten hat dazu geführt, dass Unternehmen dieser Branche ihre

Zulieferer verstärkt aus der Region wählen. Insbesondere die Nachfrage nach saisonalem Obst und Gemüse, aber auch nach regional erzeugtem Fleisch oder Fisch ist besonders zu den kirchlichen Festtagen gestiegen. Das dennoch geringe Umsatzvolumen führen die Befragten darauf zurück, dass regionale Produkte insgesamt teurer sind, sodass Kunden am Point-of-Sale regionale Ware nur kaufen, sofern die primären Qualitätsmerkmale Frische, Qualität und Geschmack im Vergleich mit den herkömmlichen Produkten als überlegen wahrgenommen werden. Neben der sensorischen Produktqualität kann dabei auch der Gesundheitswert als individueller Zusatznutzen handlungs- und kaufsrelevant werden.

Drei Viertel der Unternehmer können keinen Trend zu regionalen Produkten erkennen und führen dies auf mangelndes Regionalbewusstsein und die Geschichte der Region nach dem zweiten Weltkrieg und den daraus resultierenden, fehlenden, historisch-kulturellen Tradierungen von kulturellen Erfahrungen und auch Spezialitäten im Lebensmittelbereich zurück. Im Lebuser Land gibt es durch die fast vollständige Vertreibung der deutschstämmigen Bevölkerung und Besiedlung durch Polen aus Vilnius und Umgebung, aus Polesien, Wolhynien, dem östlichen Klempen und der Ischadser Guralen keine durchgängige, einheitliche, traditionelle Küche.

Als Ergebnis der Befragung ist zu verzeichnen, dass 99% der Befragten keine regionale Spezialität nennen können, die von allen oder zumindest der überwiegenden Zahl der Befragten bekannt ist. Einige der Befragten gaben an, dass die Zubereitung von Pilzen der Saison und/oder der Zubereitung von Wildgerichten hinaus für sie regionale Küche darstellt. Ein Befragte gab beispielsweise Würstchen und polnische Gurke als Spezialgericht an, eine andere Traubenkonfitüre, ein Befragter sah im Carmelitertrunk, Milch mit Honig und Wodka, eine regionale Spezialität, einmal wurde der Fichtensprossensirup genannt. „Eine regionale Küche und regionale Produkte, die gibt es nicht“. So fasst es ein Befragter zusammen, „aber was die Polen gut machen, das ist die eigene Verarbeitung z.B. von Gurken und Erdbeeren. Ein cleverer Geschäftsmann in Sprzotawa hat ein Kiefernadelgetränk, den Fichtensprossensirup erfunden, der nun als Gesundheitsgetränk vermarktet wird. Die Gemeinde Przemkow macht eine Pilzfeier und die Gemeinde Sprzotawa vermarktet Räucherwaren und Heidehonig und Pilze“.

Dieses Ergebnis steht im Widerspruch zu Publikationen des Marschallamtes der Wojewodschaft Lubuskie, in welchem geschrieben steht: „Die Zuwanderung von Menschen aus ganz Polen in die Ziemia Lubuska hat alle Lebensbereiche samt der Kochkunst beeinflusst. Die regionale Küche zeichnet sich nach Auskunft des Marschallamtes aus durch Traubenkonfitüre, Weinblätterrouladen, Zedernessig,

Pfannkuchen, Strudel, Buchenland-Brot, Landbrot, Wein, Blütenhonig, Sauerkraut, Fichtensprossensirup, Pilze, mit Schinken gefüllter Brotteig, gesalzener Speck und lokalen Bieren wie Boss oder Edi (URZAD MARSZALKOWSKI WOJEWODZTWA LUBUSKIEGO, 2010, 1 ff).

Bei der Kaufentscheidung für Lebensmittel dominieren auch in Polen zunächst die Auswahl der Produkte nach den primären Entscheidungsmerkmalen Frische, Geschmack und Aussehen. Herkunft und Handarbeit als Bestimmungsfaktoren von Nachfragen wurden lediglich von jenen Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels genannt, die viele deutsche Kunden haben. Für die polnischen Kunden ist Handarbeit kein Kaufskriterium, da insbesondere viele kleinere Betriebe noch nicht über große technische Ausstattungen verfügen und ohnehin im Vergleich KMU in beiden Ländern, in Polen noch viel Handarbeit vorherrscht.

Immaterielle Produktqualitäten, die in Deutschland einen Zusatznutzen bilden und als handlungsrelevant eingestuft werden, bilden für die Polen keine Anreize zur Kaufhandlung. Dazu zählen nach Wirthgen et al. 1999, 252 und Dorandt 2004, 129 die Vermeidung von Umweltbelastungen durch kurze Transportwege, Unterstützung der einheimischen Land- und Ernährungswirtschaft, Sicherung von regionalen Arbeitsplätzen sowie der Erhalt der Kulturlandschaft, der Erhalt traditioneller Werte und typischer Rezepturen. Auch die affektiven Einflüsse, die gefühlte Nähe zur Erzeugung in der gleichen Region und damit positive Assoziationen von Bekanntem, Vertrautem und Zusammengehörigkeit (Ermann, 2005, 68f.) scheinen weniger kaufhandlungsleitend für Lebensmittel zu sein als in Deutschland. Die regionale Herkunft scheint daher in Polen für die Verbraucher nicht die Funktion einer Schlüsselinformation zu spielen als in Deutschland.

Tabelle 23: Bestimmungsfaktoren der Nachfrage nach Regionalprodukten

Frische und Qualität als dominierende Bestimmungsfaktoren		
Person, männlich 60: <b>„Die Kunden verlangen Frische und Qualität. Wir kaufen frisch vom Feld“.</b>	Person, weiblich 45: <i>„Unsere Gäste schätzen, dass unser Essen frisch ist und von hier und ohne Konservierungsstoffe. Fische und Braten werden über dem offenen Feuer</i>	Person, weiblich 58: <i>„Die Kunden aus Jaromirowice, Guben und Deutschland, die kaufen bei mir; weil es lecker schmeckt und lange hält. Und dann der Geschmack. Spricht man mit</i>

	<i>gemacht. Die Angler schätzen, dass wir nur Kalzium den Fischen geben, mit Quellwasser arbeiten und keine Anfütterung haben“.</i>	<i>Leuten, dann erinnert sich meine Generation noch an den Geschmack von Mutters Ofenbrot. Die junge Generation kennt diesen Geschmack nicht, aber sie schätzt ihn“.</i>
<b>Person, männlich 39: „Der Kunde fordert Qualität und wir sortieren die Eier je nachdem, was der Kunde von uns erwartet“.</b>	<b>Person, weiblich 34:</b> „Wir haben einen Großhändler aus Guben. Qualität und v.a. Frische sind sehr wichtig. Auch die Anlieferung zum Ort“.	<b>Person, weiblich 48:</b> „Qualität ist wichtig; die Tiere müssen frisch und kalt von den Jägern sein. Wir kaufen direkt von den Jägern, wichtig ist Atmosphäre und gute Qualität. Die Tiere werden zu Veterinären gebracht, wenn man selbst über den Zustand des Tieres nicht sicher ist, d.h. Qualität und Frische und gesunde, ganze Tiere beim Verkauf, das ist wichtig“.

Quelle: Eigene Erhebungen

Da der Verkauf von saisonalen Frische-Produkten auch preislich lukrativ ist, wird der Bezug der Ware nicht nur über Unternehmen abgewickelt. Neben den kommerziellen Direktlieferanten verdienen sich auch Angestellte von Hotels oder deren Bekannte etwas hinzu. Dies gilt für Produkte wie Pilze, aber auch Obst und Gemüse. Wild kaufen die Hoteliers frisch vom lokalen Metzger oder kleinen Wildhändlern.

**Person, weiblich 35:** „Die Großhändler liefern an. Pilze werden selbst gesammelt, als kleiner Zusatzverdienst für die Angestellten. Das Wild kommt vom Metzger. Die Qualität der Ware ist gut, weil die Konkurrenz groß ist. Wir sind Großkunde“.

Tabelle 24: Regionalbewusstsein und Absatz regionaler Produkte

Existenz von Regionalbewusstsein, regionalen Gerichten und Produkten	
Pro Regionalbewusstsein	Contra Regionalbewusstsein
<p>Person, männlich 38: <i>„Das Bewusstsein für regionale ökologische Produkte kommt; z.B. an Weihnachten kaufen die lokalen Kunden v.a. mittlerweile lokales ökologisches oder regionales Fleisch; es wird immer mehr Geld für Qualität ausgegeben“.</i></p> <p>Person, weiblich 50: <i>„Den Begriff Regionalprodukt gibt es erst seit ein paar Jahren. Langsam kommt Bewusstsein der Käufer für regionale Produkte auf, aber leider sind sie noch sehr teuer. Wir sehen aber, dass sich immer mehr Menschen dafür beginnen zu interessieren“.</i></p>	<p><b>Person, männlich 59:</b> <i>„Die deutschen Kunden haben Regionalbewusstsein. Wir machen daher auch Ausstellungen in Guben und haben Zertifikate. Die Polen haben kein Regionalbewusstsein“.</i></p> <p><b>Person, männlich 59:</b> <i>„Hier gibt es kein regionales Bewusstsein, weil auch kein Bewusstsein für Kooperationen da ist. Das braucht viel Zeit, ich weiß, was sie meinen. Ich habe einen Produzent in Kalisch und das ist mein Kollege. Er hat eine großen Obstbaubetrieb mit 45 ha. Wir haben eigene Lieferanten, sind abgeschlossen. Wir haben auch Gewächshäuser. Hier habe ich eigene Produzenten in Zentralpolen. Das ist gute Qualität und sind alte Freunde. Die sind nicht aus dem Lebuser Land, weil hier die Gemüseproduzenten zu klein sind“.</i></p>
Pro Regionale Küche/Getränke	Contra Regionale Küche/Getränke
<p>Person, weiblich 42: <i>„Ich kenne an regionalen Gerichten den Carmelitertrunk: Milch mit Honig und Wodka“.</i></p>	<p><b>Person, männlich 38:</b> <i>„Eine eigene regionale Küche und regionale Lebensmittel gibt es erst in den Nähe von Poznan“.</i></p> <p><b>Person, männlich 33:</b> <i>„Die Kunden sind verwöhnt. Die Deutschen wollen regionale Küche, aber hier gibt es keine regionale Küche. Verlangt wird Bigos und Schnitzel, Gerichte mit Soße, Hefeklöße, Fleisch, Salat, Surewki, Schinken – was am besten schmeckt und am natürlichsten ist“.</i></p>

Pro Absatz regionaler Produkte	Contra Absatz regionaler Produkte
<p>Person, männlich 59: <i>„Die Polen richten sich nach dem Preis. Langsam schauen sie auch nach Qualität und Regionalität. Obwohl die Leute hier noch das Bewusstsein haben, das Obst und Gemüse aus den Niederlanden, Spanien, Belgien besser sei, denn die Preise sind höher“.</i></p>	<p><b>Person, männlich 49:</b> <i>„Ich erkenne hier bislang kein Trend zu regionalen Produkten. Es gibt kein adäquates Qualitäts-Preis-Verhältnis und vermutlich nicht genügend Geld und Interesse für regionale Produkte. Ich stelle fest, dass günstige Einzelhändler aus Deutschland kommen und den Markt beherrschen. Ökoläden gibt es kaum. Bier und Ökowerk wird oft in Deutschland eingekauft“.</i></p> <p><b>Person, männlich 39:</b> <i>„Regionale Wertschöpfungskreisläufe lohnen sich nicht“.</i></p>

Quelle: Eigene Erhebungen

Aus der Sicht der polnischen Gesellschaft und ihrem Umfeld einer hierarchischen Tradition heraus ist es naheliegend, dass einzelne polnische Unternehmer eine staatliche Bewusstseinsbildungskampagne fordern, die zum Ziel haben sollte, das Bewusstsein für die Region und regionale Produkte sowie Wertschöpfungskreisläufe zu fördern.

**Person, männlich 37:** *„Der Staat sollte Werbung machen und ökologische Unternehmen unterstützen um das Bewusstsein der Menschen für die Region und die Ökologie zu bilden“.*

#### Kundenbeziehungen

50% der Unternehmen aus den Branchen Agrotourismus, Beherbergungsgewerbe, Lebensmitteleinzelhandel, Ernährungsgewerbe, Jagd-/Teich- und Landwirtschaft und Tourismus haben polnische und deutsche Kunden.

Vor allem grenznahe Restaurantbesitzer und Hoteliers in der Wojewodschaft äußern sich sehr zufrieden mit dem Anteil ihrer deutschen Kundschaft. Doch auch grenzfernere Hotels und Gastronomen haben bis zu einem Drittel deutsche Kunden. Die Polen, so wird oft bestätigt, sind keine Touristen im eigenen Land. Sie machen einmal im Jahr im Ausland Urlaub oder sie fahren an die Ostsee oder ins Gebirge, in die Tatra oder ins Riesengebirge. Polnische Bürger machen wenig Naherholungsurlaub, was sicherlich auch mit dem durchschnittlichen Einkommen der Bevölkerung zu tun hat. Der Angabe nach verbringen sie das Wochenende i.d.R. mit der Familie, entweder zuhause, gerne aber auch mit der

Familie beim Angeln an den Angelteichen. Angeltourismus ist sehr populär in Polen. Außerhalb der polnischen Sommerferien, die traditionell gemeinsam an der Ostsee oder den Bergen (Tatra) verbracht werden, stellen polnische Schüler- und Jugendgruppen auf Klassenfahrt ein bedeutendes Kundensegment dar. Daneben kommen deutsche Touristen, v.a. die Gruppe, der älteren Deutschen, die einen Bezug zu Land und Leuten haben, weil sie auch teilweise im Lebuser Land geboren wurden. Am Ostwall stellen die jungen Leute aus Westeuropa und der ganzen westlichen Welt, die hauptsächliche Zielgruppe dar. Darüber hinaus gibt es die Gruppe der deutschen Angler, sowie deutsche und westeuropäische Jäger, die aufgrund des Wald- und Wildreichtums der Region bedeutende Kundengruppen darstellen.

**Person, weiblich 42:** „In Kleinstädten gibt es noch keine Naherholungsmentalität. Es gibt nur wenige Restaurants hier auf dem Lande in der Nähe von Koszuchow. Vor der Wende gab es vier Restaurants. Die sind nach der Wende pleite gegangen, es gibt kein Geld sie wieder aufzubauen und Koszuchow ist zu klein. Die jungen Leute gehen lieber am Wochenende nach Zielona Gora, wo sie ins Kino gehen und Pizza essen. Sie gehen lieber in die Großstadt. Bowling und andere Dinge, die man in Restaurants machen kann, die kosten leider noch zu viel für die durchschnittliche Bevölkerung. Daher, ich liebe Bowling, aber es gibt es hier nicht, nur in Gorzow. Wenn ich mit Freundinnen unterwegs bin habe ich keinen Ort, wo ich hingehen kann. Da gehe ich lieber nach Hause“.

Tabelle 25: Kundenherkunft nach Wirtschaftszweigen

<u>Wirtschaftszweige</u>		
Agrotourismus	<p><b>Person, weiblich 33:</b> „50 % der Übernachtungsgäste kommt aus Deutschland. Die durchschnittliche Verweildauer der Deutschen liegt zwischen einer Woche bis zu 10 Tagen in den Sommerferien. Nicht alle von ihnen gehen bei uns reiten. 50 % der Übernachtungsgäste kommen aus Polen. 75 % der Reiter kommen aus Polen über das Wochenende zu uns. Die Deutschen kommen aus Berlin und Cottbus. Die Menschen, die kommen, haben einen Bezug zu Land und Küche“.</p>	
Gastronomie/Hotelgewerbe	<p><b>Person, männlich 31:</b> „Wir haben zwei Kundenkreise:</p>	<p><b>Person, weiblich 35:</b> „Unser Hotel lebt von</p>

	<p>Deutsche und Polen: Deutsche essen bis 17:00h polnische Gerichte, danach kommen die polnischen Pubbesucher. Catering machen wir nur noch an Polen. Junge Polen essen abends fett: Hühnchen, Fritten und Salat. Unsere Kunden kommen aus max. 2 km Entfernung, v.a. aus Gubin und Guben, wenige aus Cottbus oder Zielona Gora. Viele Deutsche kommen dreimal pro Woche zu uns essen“.</p>	<p>Polen, die Hochzeit feiern oder Festivitäten haben oder großen, internationalen Konferenzen und Jägern aus Deutschland, Dänemark und Spanien. Zuletzt hatten wir ein Treffen vietnamesischer und polnischer Zollbeamter, i.d.R. mit 1 Übernachtung. Unsere Kunden stammen vorwiegend aus ganz Europa: Finnland, Spanien, Deutschland, Polen, aber auch Russland und Vietnam“.</p>
Lebensmitteleinzelhandel	<p><b>Person, männlich 60:</b> „Wir verkaufen unsere Frischware an Polen und Deutsche. Die Deutschen mögen unsere Äpfel“.</p>	
Ernährungsgewerbe	<p><b>Person, weiblich 58:</b> „Zu uns kommen Gubiner aber auch Deutsche. (...) Bei uns wird alles handgemacht. Bei uns ist alles ohne Chemie, nur mit Hefe und Sauerteig“.</p>	
Jagdwirtschaft	<p><b>Person, männlich 43:</b> „Wir haben v.a. Jäger und Jagdgruppen. Auch viele Deutsche. Der Kontakt läuft über das Jagdbüro der Firma IST (international sport travel) in Warschau, Zielona Gora und Deutschland“.</p>	<p><b>Person, weiblich 36:</b> „Wir haben hier Jägergruppen aus Frankreich, Schweden und v.a. Deutsche. Die Deutschen nehmen die Trophäen mit, die Franzosen töten und lassen die Trophäen hier“.</p>
Landwirtschaft	<p><b>Person, männlich 59:</b> „Die Kunden kommen aus Deutschland und Polen. 30% des Obstes geht nach Deutschland. 70% bleibt in Polen, davon bleibt 80% im</p>	



	Lebuser Land, obwohl ich bis Wroclaw, Poznan und Danzig verkaufe. Die Zahl der deutschen Kunden steigt über Mundpropaganda“.	
Teichwirtschaft	<b>Person, weiblich 44:</b> „Unsere Angler sind aus Deutschland und Polen. Viele aus Zielona Gora, das ist 30 km entfernt, dann Cottbus 70 km und Berlin ist 200 km entfernt. Wir haben bestenfalls am Wochenende 20-30 deutsche Angler“.	<b>Person, männlich 45:</b> „Die Polen fahren an kurzen Wochenenden hierher, meist aus Lubsko, Gubin und Zielona Gora. An langen Wochenenden von 4 Tagen und mehr fahren sie nach Wroclaw und ans Meer. Sonntags kommen v.a. polnische Familien mit Kindern. Es kommen auch Deutsche aus Berlin und Angler aus Lieberose machen hier wettangeln“.
Tourismusveranstalter	<b>Person, männlich 41:</b> „Wir haben den Touristentyp A: Polnische Schüler- und Jugendgruppen, dann den Touristentyp B: ältere Deutsche, die hier aufgewachsen sind und einen Bezug zur Region haben. Der Unterschied beim Touristen liegt darin, dass die Polen keine Touristen im eigenen Land sind. Sie machen 1xJahr in Urlaub und dann nach Mallorca, an die Ostsee oder ins Gebirge d.h. Tatra oder Riesengebirge. Die Polen	<b>Person, männlich 56:</b> „Wir haben hier Deutsche, Österreicher, Kanadier, Australier, die den Ostwall besuchen. Davon sind rund 20% Deutsche, 75% Polen, 5% Australier, Weißrussen, aus Griechenland, Frankreich und der Schweiz. Es gibt immer noch viele Vorurteile uns Polen gegenüber. Zum Teil sind die Deutschen offen. Eine Gruppe Österreicher war hier mit großen Vorurteilen. Dann eine Gruppe, die war sehr zufrieden und am

	machen keinen Naherholungsurlaub. Sie verbringen das Wochenende mit der Familie zu Hause“.	letzten Tag wurde ihr Auto gestohlen“.
--	---	---

Quelle: Eigene Erhebungen

Institutionalisierte Kooperationen entlang von Wertschöpfungsketten, wie in Deutschland, wurden zwischen Unternehmen des Gaststättengewerbes und der Landwirtschaft, dem Handel und vor- und nach gelagerten Betrieben des Ernährungsgewerbes in Polen nicht vorgefunden. Die Betriebe agieren einzeln auf Basis marktlicher Koordination. Dort wo faktorspezifische Investitionen getätigt wurden, existiert die Gefahr von „hold-up“. Es gibt vereinzelte, lose, informelle, netzwerkähnliche Beziehungen, die auf bekanntschaftlichem Verhältnis und daher Vertrauen gegenüber Partnern beruhen. Misstrauen und Verhaltensunsicherheiten, wie die Angst vor Konkurrenz oder Opportunismus stehen der Bildung von Netzwerken gegenüber.

Eine Entwicklungsmöglichkeit für kleinere Unternehmen zur Überwindung von Misstrauen und Verhaltensunsicherheiten könnte die Bildung von genossenschaftlichen Strukturen, z.B. von Vermarktungsgenossenschaften mit dem Aufbau logistischer Sammelstrukturen sein. Dadurch könnten einzelne Betriebe stärker in der Direktvermarktung z.B. für Obst und Gemüse aktiv werden, d.h. auf Märkten gemeinsam auftreten und evtl. auch einen gemeinsamen Hofladen gewinnbringend –trotz der aktuellen Besteuerung- betreiben. Es wäre ein erster Schritt hin zu mehr Kooperation, auch mit vor- und nachgelagerten Betrieben, unter der Voraussetzung, dass diese Genossenschaft mit privatwirtschaftlich operierenden Betrieben wirtschaftlich konkurrieren könnte.

Die Markterschließung könnte regional mit der regional produzierten Ware und einer entsprechenden Marketingkampagne erfolgen. Erfolgreich könnte auch die Erschließung des deutschen Marktes sein mit einer Spezialisierung auf die Herstellung komplementärer, endverbrauchsfähiger (Nahrungsmittel-) Produkte, wie z.B. Convenience Produkte für kleine Haushalte oder Gastronomen.

Die Transaktionskostentheorie geht davon aus, dass nicht nur die Erbringung einer Leistung Kosten verursacht, sondern auch die Transaktion, d.h. der Leistungsaustausch. Es wird sich jeweils das institutionelle Arrangement durchsetzen, bei welchem der Transaktionsnutzen die Transaktionskosten übersteigt. Dadurch, dass die große Mehrzahl der Unternehmen die marktliche Lösung vor kooperativen Lösungen oder Kooperationen bevorzugt, ist davon auszugehen, dass die reine Marktlösung in Polen das institutionelle

Arrangement darstellt, dass für die Unternehmen in der jetzigen Situation am vorteilhaftesten ist.

#### Fazit:

Die Polen sind nicht überzeugt von der Vorteilhaftigkeit regionaler Wirtschaftskreisläufe. Es existieren keine regionalen Marketinginitiativen. Die Nachfrage nach regionalen Produkten ist marginal. Es existiert keine regionale Küche mit regionalen Spezialitäten. 20% der befragten Befragten pflegen aktiv Kooperationen.

- Insbesondere die Betriebe aus der **Ernährungswirtschaft**, vereinzelt auch aus **Gastronomie, Landwirtschaft, Jagd- und Fischwirtschaft** haben Kooperationspartner.

Entwicklungsmöglichkeit: Netzwerkartige Strukturen in Form von Vermarktungsgenossenschaften aufbauen. Aufbau einer regionalen Produktpalette zur Erschließung des Marktes in Lubuskie und/oder Erzeugung komplementärer Produkte für den deutschen Markt.

## **8.2 Transaktionsatmosphäre**

Die Unternehmensumwelt in der die Transaktion getätigt wird, stellt gesellschaftliche Umgebung dar, in denen Menschen aufgrund ihrer Erfahrungen und ihres kulturellen Hintergrunds agieren. Die deutsche und polnische Gesellschaft sind sehr unterschiedlich geprägt. Die Transaktionsatmosphäre berücksichtigt die sozialen und technologischen Rahmenbedingungen. Soziale Bedingungen, wie z.B. feste Geschäftsbeziehungen, die zu langfristigen vertrauensvollen Beziehungen geführt haben, erleichtern die marktliche Koordination, geben den handelnden Akteuren Sicherheit und wirken opportunistumshemmend. Gute Partner werden daher von den Geschäftspartner als jene definiert, die Vereinbarungen einhalten und nicht zurücktreten. Es sind die, auf die man sich verlassen kann, aber auch jene, mit denen ein gutes Geschäft i.S. einer positiven Kosten-Nutzenbilanz zu machen ist.

**Person, weiblich 34:** „Gute Geschäftspartner halten die Vereinbarung, treten nicht zurück und sind konstante Lieferanten“.

**Person, weiblich 32:** „Es gibt keine schlechten Partner, alles ist ein Geben und Nehmen“.

**Person, männlich 38:** „Gute Partner halten die Verträge“.

**Personen, männlich 49 und 51:** „Das sind die, auf die man sich verlassen kann“.

**Person, männlich 57:** „Gute Partner, halten Versprechen und bestimmte Fristen. Die Überschüsse fließen auf ein Konto“.

**Person, weiblich 58:** „Gute Partner, das sind die, die viel nehmen und gut zahlen“.

90% aller Unternehmer aus allen Branchen geben an, bereits von Geschäftspartnern getäuscht bzw. übervorteilt worden zu sein. Zu denen, die Rechnungen nicht oder nur teilweise gezahlt haben oder Ware nicht lieferten oder absetzten, zählen polnische Landsleute, aber auch ausländische Geschäftspartner. In der Befragung wurden schlechte Erfahrungen mit deutschen, holländischen oder jugoslawischen Geschäftspartner benannt. Um ihre Forderungen einzutreiben, hatten die Unternehmer Durchsetzungskosten zu zahlen, die sie im Vorfeld nicht einkalkuliert hatten. Besonders die Gerichtskosten und die Kosten außergerichtlicher Einigung waren teuer. Tendenziell scheinen die polnischen Unternehmer eher mit Unregelmäßigkeiten bei ihren Geschäftspartnern zu leben, als die befragten, deutschen Unternehmer. Der eine oder andere ist entsprechend auch der Meinung, dass die deutsche Geschäftsmoral besser sei, hier wären durchschnittlich weniger Beanstandungen.

**Person, männlich 31:** „Das passiert eben. Bei kleinen Beträgen, kein Gericht, bei großen Beträgen gehe ich vor Gericht“.

**Person, männlich 37:** „Mehrere Male habe ich Geld verloren. 15 Tausend Euro habe ich mit Niederländern versenkt, 92 Tausend Euro mit Deutschen“.

**Person, männlich 39:** „Ja, ich wurde bereits getäuscht, wir haben uns vor Gericht gesehen; deshalb verlange ich i.d.R. Vorkasse. Ich mache zuerst ein Gespräch, das ist das wichtigste, denn die Kunden sollen die Ware zahlen, oder der Partner bekommt kein Geld/Ware wenn er nicht vorher bezahlt hat“.

**Person, männlich 57:** „Das passiert jedes Jahr; z.B. wenn jemand nicht bezahlt oder die Firma pleitegeht. Ich hatte Karotten und Sauerkraut und die polnischen Firmen haben nicht bezahlt, die Firmen wollen keine Verträge. Ich könnte gerichtlich vorgehen, aber es dauert zu lange und ich bekomme zu wenig zurück. Ich würde sagen, dass die deutsche Geschäftsmoral stabiler ist und wir müssen noch viel lernen“.

**Person, weiblich 52:** „Es gibt kaum Probleme, weil wir feste Partner haben. Bei Qualitätsengpässen gibt es Reklamation und Rücknahme“.

Bei Zahlungsverzug suchen viele Unternehmer erst das Gespräch mit den säumigen Zahlern. Sie machen oftmals die Erfahrung, dass Lieferanten insolvent geworden sind. Dann schalten sie gerichtliche Mittel ein. Ein Landwirt hat nach Vertragsverletzungen durch einen örtlichen Betrieb die Molkerei gewechselt und lässt nun von einem deutschen Betrieb die Kuhmilch abtransportieren. Die Konsequenzen, die Unternehmer aus der

polnischen Grenzregion infolge von erhöhten Absicherungs- und Durchsetzungskosten bei Transaktionen gezogen haben, sind in der folgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 26: Reaktionen auf gestiegene Transaktionskosten

<u>Kostenarten</u>	<u>Einzelmaßnahmen</u>	
Senkung der Geschäftsanbahnungskosten	Stärkeres Screening der Lieferanten und Abnehmer.	<b>Person, männlich 37:</b> „Ich bleibe bei bestimmten Lieferungen in Deutschland und Holland, weil das solide Geschäftspartner sind; ich habe den einen Deutschen nie wieder beliefert, der Mann ist bis heute überschuldet; vor Gericht hat er Recht bekommen, aber kein Geld“.
Erhöhung der Absicherungskosten	Einholung von Bankauskünften über Neukunden, Zusammenarbeit mit Rechtsanwaltskanzleien und Beauftragung eines Inkassobüros.	<b>Person, männlich 38:</b> „Wir holen beurkundete Bankauskünfte über Neukunden ein oder wenn Hersteller nicht liefern oder bezahlen arbeiten wir mit Inkassobüros und zwei Kanzleien zusammen.“
	Änderung der Zahlungsbedingungen für ausländische Kunden durch Vorkasse bzw. Direktzahlung.	<b>Person, männlich 39:</b> „Wenn das Geld nicht pünktlich kommt, dann suchen wir das Gespräch, wenn keine Lieferung schalten wir gleich Rechtsanwälte ein; bei großen Kunden im Ausland erwarten wir Vorkasse oder Direktzahlung. Bei polnischen Kunden ist das nicht der Fall“.
Erhöhung der Abwicklungskosten	Wechsel der Geschäftspartner bedingte höhere Betriebskosten, durch Schwierigkeiten bei der Prozesssteuerung bestimmter Produkte	<b>Person, männlich 31:</b> „Zeit ist Geld. Ich hatte Leerlauf beim Angebot bestimmter Ware, z.B. Fisch, was ja unsere Haupteinnahmequelle ist“.

Quelle: Eigene Erhebung

Vertrauen ist auch bei international tätigen Unternehmen ein wichtiger Faktor. Der Geschäftsführer der Deutschen See hebt die Bedeutung von Maßnahmen wie langfristigen,

verlässlichen Partnerschaften, enge und direkte Partnerschaften vor Ort, und angemessener Abnahmepreis als entscheidende Faktoren im Beschaffungsmarketing, welchem angesichts des steigenden Fischkonsums in den Ländern Osteuropas mehr Bedeutung beigemessen wird (LEBENSMITTEL ZEITUNG, 51, 23.10.2010, 12).

Vertrauen ist für die befragten Unternehmer sehr wichtig. Vertrauen und guter Ruf fördern die Bereitschaft zur Transaktion und senken die Geschäftsanbahnungskosten. Vertrauen gibt den handelnden Akteuren Sicherheit und wirken der Bildung von Opportunismus entgegen. Dort, wo Vertrauen verloren wurde, ist es schwer zu ersetzen. Es kann Investitionen in Vertragskosten vor Vertragsabschluss oder durch steigende Geschäftsanbahnungskosten in Form von Kundenbesuchen beispielsweise kompensiert werden. Viele Akteure haben schon Erfahrungen des Vertrauensmissbrauches gemacht und gehen ohne Vertrauensvorschuss an Geschäftsanbahnungen heran. Dort, wo langfristige Geschäftsbeziehungen herrschen, ist mehr Vertrauen vorzufinden.

**Person, männlich 51:** *„Spielt sehr große Rolle, z.B. wenn ich nicht da bin und jemand Champignons abholt. Wir wurden daher auch zertifiziert. Vertrauen und Qualität spielen eine ganz große Rolle“.*

**Person, weiblich 52:** *„In der Gastronomie ist das Vertrauen sehr, sehr wichtig. Am Anfang suchten wir Partner, jetzt haben wir feste. Deshalb mussten wir nicht wechseln“.*

**Person, männlich 57:** *„Vertrauen und guter Ruf sind sehr wichtig. Der gute Ruf das ist die „Pantoffelpost“ poza pantoflowa. Arbeiter muss man schätzen. Essen und Kleidung und Lob sind wichtig. Die Arbeiter schätzen das auch“.*

**Person, weiblich 58:** *„Vor allem die Kunden müssen zu mir Vertrauen haben, dass ich gute Produkte mache. Ich liefere ein Studentenwohnheim. Dort muss besonders die Ware pünktlich und gut sein“.*

**Person, männlich 37:** *„Ich habe keine Vertrauen in viele Geschäftsleute mehr. Einmal habe ich Erdbeeren nach Finnland verkauft, sind zurückgekommen, weil angeblich die Beutel nicht geprüft waren, musste die Transportkosten für die Lieferung rückerstatten: 4 Euro/km nach Finnland“.*

**Person, männlich 39:** *„Wir machen schriftliche Verträge, weil man nicht allen Partnern trauen kann; aber sonst gibt es bei Partnern keine Probleme. Eigentlich hat man kein Vertrauen auf dieser Ebene, wir verlieren Lieferanten, wenn zu kleine und/oder schlechte Eier geliefert werden. Wir machen daher Ausflüge, um die Kunden besser kennen zu lernen“.*

**Person, männlich 49:** *„Vertrauen spielt eine sehr große Rolle. Die lokalen Arbeiter dachten dass ich als Investor in 3 Monaten weg bin, haben mich als Geldfisch gesehen, den man anknabbern kann. Sie haben fleißig geknabbert. Ich habe gelernt zu misstrauen. Ehrlich gesagt, ich habe so viele negative Erfahrungen gemacht, dass ich bis auf ein paar Ausnahmen nichts mehr mit den Leuten zu tun haben möchte. Ich habe auch schon Rinderdiebe auf heißer Tat ertappt“.*

Vertrauen und guter Ruf fördern die Bereitschaft zur Transaktion und senken die Geschäftsanbahnungskosten. Vertrauen gibt den handelnden Akteuren Sicherheit und wirken der Bildung von Opportunismus entgegen. Einige der befragten Unternehmen geben explizit an, nicht mit Unternehmen zusammenzuarbeiten, die einen schlechten Ruf haben. Guter Ruf und langjährige, konstante Geschäftsbeziehungen verringern die Absicherungskosten, z.B. durch Rechtsanwälte oder Nachverhandlungen. Sie fördern die Geschäftsanbahnung und verringern die Koordinationskosten. Die Unternehmer verwenden viel Mühe und Kreativität darauf, bei ihren Mitarbeitern und Kunden Vertrauen aufzubauen.

**Person, männlich 31:** *„Wenn kein guter Ruf, keine Zusammenarbeit“.*

**Person, männlich 49:** *„Jeder kocht hier seine andere Suppe. Entweder sagst du der andere lügt oder im günstigsten Fall sagst du „ich glaube, dass du die Wahrheit sagst“. Die ersten Jahre bin ich hier mit dem Kopf gegen die Wand gelaufen. Es sind alles Eigenbrödler, Erbe des Sozialismus. Keiner vertraut keinem. Auch in der Ehe nicht. Das Wort Freund wird nicht gebraucht. Hier im Dorf sagt man: wenn man die Möglichkeit hat zu klauen, dann ist man bekloppt, wenn man das nicht macht. Ich habe eine eigene LKW-Waage, habe Getreide voll geladen, kam 10% weniger an, weil Fahrer bei sich etwas abgeladen hatte; habe es über die Rechnungen herausbekommen“.*

**Person, männlich 51:** *„Ich habe einen guten Ruf und keine Probleme einen anderen Abnehmer zu finden“.*

**Person, männlich 56:** *„Ich suche immer Partner, die einen guten Ruf haben, weil ich denen vertrauen kann. Aber man lernt über das ganze Leben. Viel lernt man, wenn man das erste Mal abrechnet und nur 500 Zloty bekommt, der erste Eindruck ist eben nur der erste Eindruck“.*

**Person, männlich 53:** *„Nach der Grenzöffnung sind die DDR-Leute mit 100 DM gekommen und wollten alles aufkaufen. Daher haben die Ostdeutschen hier einen schlechten Ruf“.*

Tabelle 27: Einzelbetriebliche Strategien zur Stärkung von Vertrauen

Kooperationen eingehen.
Person, männlich 31: <i>„Regelmäßige Kooperationen und Werbung für andere Betriebe fördern Vertrauen“</i>
Einhaltung von Vertragsbedingungen.
Person, männlich 37: <i>„Wenn Partner Abmachungen über Lieferbedingungen einhalten“.</i>
Gespräche mit Vertragspartnern.
Person, weiblich 48: <i>„Wir reden und treffen uns, unterhalten uns über die Probleme und Vereinbarung“.</i>
Abschluss guter Verträge.
Person, männlich 49: <i>„Nur durch gute Verträge abschließen z.B. mit 1 Geschäftsführer, den Mitarbeitern und Sicherheitsleuten“.</i>
Gewährung von Rabatten und Kostproben.
Person, weiblich 52: <i>„Lieferanten haben bei uns Rabatte. Auch Großkunden geben wir Rabatte. Darum gibt es Degustation. Heute sind z.B. 2 Angestellte von Kunden bei uns eingeladen, erhalten Kostprobe und Abendessen“.</i>
Feste für Partner und Mitarbeiter.
Person, weiblich 55: <i>„Wir laden alte Partner ins Hotel am Wald zum Kaffee ein und machen rechtzeitig im Oktober Jahresproduktionspläne für das kommende Jahr“.</i>
Person, männlich 57: <i>„Wir machen ein Fest mit unseren AK nach der Ernte“.</i>
Informationsveranstaltungen“.
Person, männlich 56: <i>„Wir sind noch zu klein für Marketingveranstaltungen. AG wollen, dass wir Informationsveranstaltungen für AN machen, wir machen Bunker, wir wollen in der Zukunft, dass wir eingeladen werden und nicht einladen müssen, v.a. wollen wir uns auf unsere Dienstleistungen konzentrieren. Großer Erfolg ist, wenn die Leute wiederkommen, dann wissen wir, dass unsere Leistungen gut sind“.</i>
Schaffung guter Arbeitsbedingungen für die Arbeiter.
Person, männlich 59: <i>„Ich habe Arbeiter seit über 20 Jahren. Für mich ist das kein Problem, das man gerecht bezahlen muss und etwas fordert. Ich zahle gut und das ist es. Sonst verdirbt man die Arbeiter. AK muss Vertrauen zu mir haben und umgekehrt. Ich habe Saison-Ak aus der Ukraine. Hier ist das kein Problem. Ich melde mich beim Amt, dass Arbeiter zu bestimmter Zeit hier sind und zahle Versicherung für die Zeit. Ich rufe vorher in der Ukraine an und sage, dass ich die und die 3-4 Monate brauche und sie kommen. Ich melde die Leute an mit Namen und formell wohnen sie bei mir. Ich glaube, das diese Art der Bürokratie besser als in D ist, viel weniger Bürokratie“.</i>

Quelle: Eigene Erhebungen

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die polnischen Unternehmer sehr viel Mühe und Zeit in vertrauensbildende Maßnahmen investieren; viel mehr als vergleichbare deutsche Unternehmen. Dieses Ergebnis stimmt mit den Aussagen aus dem vorherigen Kapitel zu Kooperationen überein. Dort wo in einem gesellschaftlichen System die anderen



Marktteilnehmer als Konkurrenten und nicht als Partner gesehen werden, muss ein Unternehmen vergleichsweise viel in den Faktor Humankapital investieren, um Vertrauen zu anderen Unternehmen, aber auch eigenem Personal zu schaffen.

Fazit:

90% aller Unternehmen wurden bereits von Geschäftspartnern getäuscht oder übervorteilt. Es gibt eine Vielzahl von betrieblichen und überbetrieblichen Anstrengungen zur Vertrauensbildung.

### **8.3 Unsicherheiten**

#### **8.3.1 Externe Unsicherheiten**

Ein großer Markt, wie der europäische Markt ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl an Anbietern und große Umschlagsvolumina. Je mehr Anbieter, umso mehr können Marktschwankungen in einzelnen Ländern durch andere Marktteilnehmer in anderen Ländern ausgeglichen werden. Stehen Marktteilnehmer der gleichen Produktionsstufe oder vor- bzw. nachgelagerten Betrieben bei einer standardisierten Ware zur Verfügung, umso einfacher ist der Wechsel von Geschäftspartnern und umso geringer die Transaktionskosten. Nach Auskunft der polnischen Unternehmen richten sich die Unternehmen auf den europäischen bzw. Weltmarkt aus. Regionale Belieferung und regionaler Absatz zur Erzeugung regionaler Wirtschaftskreisläufe stellen kein Kriterium für Einkaufs- oder Absatzstrategien dar. Ob die Ware regionaltypisch ist oder aus der Region kommt, ist für die Unternehmen nicht von Belang. Sofern Unternehmen in der Region Lubuskie ihre Ware absetzen, so hat dies ökonomische oder logistische Ursachen, aber keine weltanschaulichen Gründe.

**Person, weiblich 46:** *„Ich verkaufe meine Produkte, Milch, verarbeitete Milchprodukte, Frischkäse, Quark und Butter regional in Krosno Odzanskie. Bis dahin muss ich ohnehin schon mit dem Auto fahren. Weiter fahren lohnt sich nicht für mich, die Ware hält sich nicht so lange“.*

Dadurch, dass die polnischen Unternehmen gleich in überregionalem, nationalem oder sogar internationalem Maßstab agieren, haben sie für Lieferung und Absatz einen viel größeren Aktionsradius und unzählige Anbieter und Nachfrager zur Auswahl. Dies gilt auch für die Landwirtschaft. Diese sind hier nicht in einer small-numbers Situation verhaftet. Diese durch die Zahl der Marktteilnehmer gesunkene Unsicherheit mündet in tendenziell geringerem unternehmerischem Risiko, obwohl die Preisschwankungen unmittelbar auf dem internationalen Markt die weltmarktlichen Betriebe durchschlagen

und die Weltmarktpreise eine längere Phase unter Produktionskostenniveau sind, die Betriebe auch existenziell gefährdet sein können.

Polnische Unternehmern wählen gerne als Anpassungsstrategie zur unternehmerischen Risikominimierung den europaweite Absatz. Insbesondere die Branche der Nahrungsmittelhersteller orientiert sich am europäischen Markt. Auch 60% der Betriebe aus der Landwirtschaft setzen in Polen und im Ausland ihre Ware ab. Die Hälfte dieser Betriebe haben Absatzkanäle zum deutschen Markt aufgebaut, die anderen setzen europaweit ab. Bei den Unternehmen der Teichwirtschaft gibt es jene, die auf das touristische Abfischen durch polnische und deutsche Kunden vor Ort setzen. Größere Fischfarmen haben ihren Absatz auch international organisiert. Angebot und Nachfragepreise von Geflügelfleischprodukten werden auf Börsen gehandelt. Einkäufer bestimmen die Preise. Die Ware wird in Polen produziert und nach Tagespreis an interessierte Unternehmen verkauft. Die Herkunft der Unternehmer spielt eine untergeordnete Rolle. Die Betriebe konkurrieren mit Unternehmen aus Polen, Deutschland und ganz Europa. Eine Konzentration ihres Absatzes auf die Wojewodschaft Lubuskie ist für diese Unternehmen aufgrund ihrer Unternehmensgröße und Umsätze nicht rentabel. Ihre Standortwahl haben sie vornehmlich aufgrund geringer Investitions-, Arbeits- und Logistikkosten gewählt. Die industrialisierten Betriebe der Ernährungswirtschaft streuen ihr Risiko und minimieren Unsicherheiten, indem sie ihre Zulieferer überregional bzw. national auswählen. Damit sind sie nicht abhängig von regionalen Lieferanten, auch wenn diese die gesamte Liefermenge anliefern könnten.

Tabelle 28: Absatzkanäle polnischer Erzeugnisse

LANDWIRTSCHAFT:
<b>Person, männlich 49:</b> „Getreide geht v.a. nach Deutschland. Ich habe schlechte Erfahrung mit polnischen Aufkäufern. Dort lief das so, dass der Preis vereinbart wurde, der LKW kommt und der Aufkäufer drückt den Preis. Daher liefere ich Roggen u.a. Getreide lieber nach Görlitz an die Firma Gewa-Getreide“.
<b>Person, weiblich 40:</b> „Alles an Straußen ist kostbar. Die Felle gehen ins Theater, die Haut ist zusammen mit Krokodilhaut die wertvollste Tierhaut überhaupt. Straußeneier werden ab Hof verkauft, und zwar die, die nicht fruchtbar sind. Sie werden bemalt verkauft oder unbemalt. Das Straußenfleisch gehen an Restaurants, darunter sind zwei in Lubuskie und eines an der Ostsee Gegressen werden nur einjährige weibliche und männliche Tiere bis 100kg. Ganze, lebende Tiere liefern wir in die Schweiz, Frankreich, Belgien, Großbritannien. Wir sind der einzige Hof, der in Zusammenarbeit mit der Uni künstliche Befruchtungen durchführen kann. Die Federn werden am teuersten verkauft. Das meiste Fleisch geht ins Ausland, es gibt nur Fleisch-Aufkäufer im Ausland, Preise werden von Einkäufer festgelegt in Euro, Export ist vom Euro abhängig, sie handeln Preis aus, dann wird geschlachtet und abtransportiert. Die Schlachtung für den

*Eigenbedarf wird auf dem Hof gemacht, sonst in der Rinderschlachtereie in Legnica. Die Rinderschlachtereieen können Straußen töten, Tiere werden danach portioniert, gefroren und abgepackt“.*

**Person, männlich 51:** *„Ich bin in der Champignonbranche in Schweden, D, Pl, Griechenland bekannt. Ich exportiere nur frische Ware in Kisten. In der Region bin ich nicht so bekannt, weil der Preis nicht so gut ist. Von 1987-2001 habe ich Champignons für die Verarbeitung vorbereitet, seit 2001 sind meine Champignons so gut und lagerfähig, dass wir sie frisch in die EU verkaufen“.*

**Person, männlich 57:** *„Ca. 10% gehen maximal ins Lebuser Land. Ich verkaufe es hier, weil man es nicht frieren oder trocknen lassen kann; es muss schnell gehen. In der Region wird viel Spargel angebaut. Alles geht an Holländer, alles geht in den Export. In der Nähe von Zielona Gora gibt es Erdbeeren, die an deutsche große Lebensmittelketten gehen.“*

#### **LEBENSMITTELEINZELHANDEL:**

**Person, weiblich 28:** *„Wir haben auch ein fahrendes Auto, das auf die deutschen Märkte in Guben z.B. fährt. Die Deutschen mögen unser Brot“.*

#### **NAHRUNGSMITTELHERSTELLUNG:**

**Person, männlich 39:** *„Wir verarbeiten die Eier zu Eipulver beispielsweise, oder gezuckerte bzw. gesalzene Flüssigeier für Bäckereien, Süßwarenhersteller, Mayonnaisehersteller u.a. Wir haben eine nationale Marktabdeckung von 70% national. Unsere 8 Konkurrenten haben nur einen Marktanteil von 30%. Natürlich orientieren wir uns auch international. Aber das ist nicht unser Hauptabsatzgebiet“.*

**Person, männlich 55:** *„Die Region hier ist ein Zentrum der Geflügelwirtschaft. Die Besitzer haben eine eigene Geflügelfarm, macht 1/3 der Zugänge aus. 2/3 der Schlachtungen kommen von 80 Farmen. Davon nur 10-20 aus der Region. Die meisten Broiler kommen nicht aus Lubuskie, sondern Groß-Polen und Niederschlesien. Aber die Situation ist schwierig. Schlachtereieen verdienen nicht viel, fast bei Nullgrenze. Auch die Hollender Decheuys produzieren hier. Die haben in Holland die Verwaltung und in Poznan eigene Schlachtereieen. Es gibt viele Geflügelproduzenten hier, daher herrscht bei Schlachtereieen große Konkurrenz. Die Preise sind international so stark gesunken, dass es sich fast nicht mehr lohnt Geflügel zu verkaufen, aber wir verkaufen national, davon 30% im Lebuser Land und exportieren auch“.*

#### **TEICHWIRTSCHAFT:**

**Person, männlich 53:** *„Bis vor ein paar Jahren habe ich Karpfen nach Deutschland verkauft. Aber inzwischen ist in Deutschland Karpfen billiger geworden. Daher lohnt sich für mich derzeit kein Verkauf nach Deutschland, dafür aber in die Wojewodschaften Lebuser Land, Niederschlesien und Großpolen, wobei Lubuskie keinen großen Markt darstellt. Der Absatz ist daher in ganz Polen, aber auch im Osten, Weißrußland und diese Länder“.*

Quelle: Eigene Erhebung

Eine weitere Strategie zur Risikominimierung von Unternehmen ist die Spezialisierung. Externe Unsicherheiten, etwa durch witterungsbedingten Ernteausfall, haben dazu geführt, dass ein Lebensmittelgroßhändler sich auf nicht Vertrieb nicht verderblicher Ware spezialisiert hat. Das Risiko der Lagerhaltung verderblicher Ware wird von anderen spezialisierten Gemüsegroßhändlern abgedeckt.

Weitere Unsicherheiten resultieren für viele Polen auch aus politischen Rahmenbedingungen. Obwohl in anderen EU-Ländern Ausgleichszahlungen an Teichwirte im Rahmen der Agrarsubventionen gezahlt werden, ist das in Polen nach Aussage der interviewten Teichwirte nicht der Fall. Ein anderes Beispiel ist die Besteuerung für Geschäfte. Will ein Betrieb, wie o.g. direkt vermarkten, so muss das Geschäft angemeldet und genehmigt sein. In diesem Fall sind Steuern, Versicherungen und andere staatliche Abgaben zu zahlen. Abgaben und Steuern sind dabei oft so hoch bzw. verändern sich so rasch, dass die kleine Gewinnmarge, die kleine Selbständige z.B. durch den landwirtschaftlichen Direktverkauf erzielen würden, durch Besteuerung und Abgaben zunichte gemacht würde. Daher ist in der Wojewodschaft Lubuskie der Direktverkauf landwirtschaftlicher Produkte in Form von Hofläden kaum anzutreffen, wohl aber ein geringer Absatz kleiner Mengen über Marktstände. Hierzu sind nur eine Zertifizierung und die Einhaltung bestimmter Hygieneauflagen nötig. Eine Besteuerung der Ware ist außer der Umsatzsteuer nicht abzuführen. Von den befragten Unternehmen unterhält kein einziges einen Hofladen.

**Person, männlich 57:** *„In Polen ist der Konsum von saisonalem Gemüse Tradition. Der Gemüsebereich ist daher sehr eng. Ich mache daher auch Direktverkauf. Jeder Kunde ist wichtig, deshalb verkaufe ich auch kleine Mengen in der Saison, auch verkaufe ich eher an Stände als Geschäfte wegen der Besteuerung“.*

**Person, weiblich 47:** *„Es gibt ein Problem. Einige Kunsthandwerker hatten Laden eröffnet, aber die Steuer war zu hoch. Der Laden hat bankrott gemacht“.*

**Person, weiblich 46:** *„Ich kann nur in kleinen Mengen auf dem Markt verkaufen, denn ich habe zwar ein Zertifikat, aber bin nicht geprüft durch das Veterinäramt. Ich habe also kein offizielles Gewerbe. Das spart Kosten bei der Steuer. Ich habe kein Geld für Investition in Hygiene, wie HCCP es vorschreibt. Ich kann nicht an agrotouristische Betriebe Milch und Milchprodukte verkaufen, denn ich kann keine Quittung ausschreiben. Daher habe ich auch kein offizielles Schild“.*

**Person, männlich 53:** *„In Polen ist unser Problem mit der Politik, dass sie unsere Wirtschaftstätigkeit wie ein Kleiderverkauf behandelt wird und sich keiner für uns*

*interessiert. Unsere Teiche sind geschützt, doch wir erhalten keine Unterstützung für Umweltmaßnahmen, für Wasserwechsel z.B., anders als in Deutschland. Im Land Sachsen erhalten sie 500 Euro/ha Land, weil in erster Stelle der Umweltschutz steht. In Polen sieht das anders aus. Keiner denkt an uns. Es gibt in vielen Teichen kein Wasser, keine Vögel, keine Füchse. Das Wasser wird nicht erneuert“.*

### 8.3.2 Interne Unsicherheiten

Interne Unsicherheiten können aus dem Verhalten von Transaktionspartnern die spezifische Investitionen getätigt haben, resultieren. Auch unvollständige Informationen und Informationsasymmetrien führen zu Unsicherheiten. Ebenso führen Ängste zu Unsicherheiten, Misstrauen, der Nachbar, der Konkurrent könnte stärker von Geschäften profitieren. In Polen herrscht viel Misstrauen gegenüber Partnern. Den (Kosten-) Vorteilen einer Kooperationen stehen Misstrauen Fremden gegenüber. Polnische Unternehmer handeln daher gerne kleine Mengen mit Menschen, die sie kennen, seien es Nachbarn, Freunde und Familienmitgliedern. Die Polen tätigen ihre Geschäfte als Konsequenz oft informell, im privaten Bereich, oder auch über Treffen auf öffentlichen Plätzen, wo Geschäfte in kurzen Händeln ausgehandelt und per Handschlag besiegelt werden. Der Handel mit den Nachbarn oder eigenen Familienmitgliedern ist entsprechend ausgeprägt. Die Haltung der Unternehmer den Behörden gegenüber ist insgesamt eher reserviert. Hier wird auch manchmal ohne Rechnungslegung und verhilft aber auch den relativ geringen Familieneinkommen zu nicht steuerlich anzugebenden Nebeneinkünften. Unsicherheiten können abgebaut werden durch Informationsveranstaltungen zwischen Geschäftspartnern. Die Geschäftsanbahnungskosten werden dadurch reduziert.

**Person, männlich 33:** *„Zusammenarbeit mit anderen Landwirten im Sinne von richtigen Kooperationen gibt es nicht. Man hilft sich eher untereinander aus. Es lohnt sich nicht mit großen Betrieben. Wir haben es mit Nachbarn versucht, aber es gab Probleme in der Saison mit der Lieferung einer bestimmten Menge bei Weißkraut und Sauerkraut und Möhren. Der Schwager liefert Kartoffeln. Wir hatten Eier von den Freilandhühnern der Nachbarn, aber bei großen Mengen muss der Veterinär kommen und Atteste ausschreiben. Das lohnt sich nicht“.*

**Person, weiblich 34:** *„Jedes Jahr gibt es im Marschallamt und dem Tourismusverband Besprechungen über den Gästebetrieb“.*

Schriftliche Verträge sind vorteilhafter gegenüber mündlichen Verträgen. Wenngleich bei mündlichen Verträgen zunächst Koordinationskosten gespart werden, so können sie nach Vertragsabschluss durch Unstimmigkeiten infolge der Transaktion leicht teurer werden,

denn dann werden für die Vertragsparteien höhere Absicherungs- bzw. Durchsetzungskosten fällig. Es ist auffällig, dass 2/3 der polnischen Unternehmer ihre Verträge ausschließlich mündlich abmachen. Sie sind tätig im Hotel- und Gaststättengewerbe, im Handwerk, in Jagd-, Land-, und Teichwirtschaft, aber auch im Tourismus.

Ein Grund mag darin liegen, dass viele Verträge mit Freunden und Nachbarn gemacht werden und nach dem kulturellen Verständnis macht man mit Freunden und der Familie keine Verträge. Schriftliche Verträge werden im Handel, in der Nahrungsmittelwirtschaft und dann vor allem beim Export von Waren gemacht.

**Person, männlich 39:** *„Kunden haben Erwartungen, die durch Verträge besser erfüllt werden. Wir machen Informationsveranstaltungen, die dazu dienen, dass die Partner sich besser kennen lernen. Dazu machen wir Ausflüge zu den Partnern und bieten tägliche Gespräche an“.*

**Person, weiblich 40:** *„Wir machen schriftliche Verträge nur für den Export“.*

**Person, männlich 49:** *„Ich habe mündliche Verträge mit polnischen Aufkäufern abgeschlossen. Die haben dann aber weiterhin versucht den Preis zu drücken, mit dem Argument, dass sie andere Ware hätten. Der vereinbarte Preis lag 600 Zloty/t Roggen, der Aufkäufer wollte plötzlich 490 Zloty/t, die Einigung lag bei 540 Zloty/t“.*

**Person, weiblich 50:** *„Wir machen keine Verträge, auch die Touren sind unter Freunden gemacht. Da brauchen wir keine Verträge. Beim Wein sind wir erst in den Anfängen. Wenn ich Wein verkaufen würde, bräuchte ich Verträge. So verkaufe ich auf Märkten, denn leider können Restaurants keinen offenen Wein verkaufen. Das wäre illegal“.*

**Person, männlich 51:** *„Ich habe einen schriftlichen Vertrag mit Wolstyn. Alles ist nach schriftlicher Vereinbarung. Ich muss 1 Monat vorher absagen. Ich liefere nur dahin. Private Abnehmer erhalten bis 20kg. Ich liefere nicht an Läden, sonst kann ich dem Exporteur in Wolstyn nicht monatlich liefern“.*

**Person, weiblich 52:** *„Wir haben Vereinbarungen aber keine schriftlichen Verträge. Wir müssen im Voraus zahlen ohne Vertrag. Wir sind ein kleines Unternehmen, für die Aushandlung geringerer Preise sind wir zu klein“.*

**Person, männlich 56:** *„Schriftliche Verträge sollte ich machen, aber der der mich übers Ohr gehauen hat, der Stefan, der war ein Freund, kein Geschäftspartner. Ansonsten habe ich Partner, denen ich vertrauen kann“.*

**Person, männlich 59:** *„Vertragliche Bindungen haben wir nicht. Auch wenn sie später erst bezahlen, kein Problem. Verträge helfen nicht, wenn der Kunde unglaublich ist. In*

*Polen geht man nur ins Gericht, wenn die einen abschleppen. Sonst ist das zu teuer und dauert zu lange“.*

Fazit:

Polnische Unternehmern wählen gerne als Anpassungsstrategie zur unternehmerischen Risikominimierung den europaweiten Absatz. Mündliche Verträge überwiegen gegenüber schriftlichen Verträgen.

- Die **Nahrungsmittelhersteller** und **60% der Landwirtschaftlichen Betriebe** setzen ihre Ware auf dem europäischen Markt ab. Als Basis dienen, wie auch im Lebensmitteleinzelhandel, schriftliche Verträge.
- 2/3 der Befragten schließt mündliche Verträge. Sie sind tätig in den Branchen des Hotel- und Gaststättengewerbes, im Handwerk, in Jagd-, Land-, und Teichwirtschaft und Tourismus.

## 8.4 Marktstruktur

Marktstrukturparameter beeinflussen die Transaktionen und die Beziehungen zwischen den Transaktionspartnern. Die polnischen Betriebe sind marktlich organisiert. Die Transaktionskosten vor und nach Marktabschluss sind anscheinend so gering, dass eine Verschiebung der Marktaustauschbeziehungen in Richtung hierarchischer Organisation nicht in Frage kommt. Ein Grund mag darin liegen, dass die polnischen Unternehmer dazu tendieren, ihre Leistungen selbst zu erbringen. Ehe sie Leistungskomponenten durch andere Unternehmer auf den Märkten beschaffen, tendieren sie eher dazu diese Leistungskomponenten selbst zu erstellen. Daher wurden keine ausgeprägten Netzwerke vorgefunden.

Im Hinblick auf möglichste Effizienz ihrer Unternehmung haben die Unternehmer mit der marktlichen Organisation, die Option gewählt die für sie mit den geringsten Transaktionskosten und Produktionskosten behaftet ist und für sie die höchsten Wertschöpfungspotenziale bietet. Es ist daher davon auszugehen, dass für polnische Unternehmer die Transaktionskosten in den relevanten Transaktionsdimensionen vernachlässigbar sind und Netzwerkstrukturen mit ihren Koordinations- und Kontrollmechanismen keine attraktive Alternative darstellen. Geschäftsanbahnungs-, Vertrags-, und vor allem Absicherungs- und Durchsetzungskosten sind nicht so groß, dass Kooperationen vorteilhafter erscheinen.

Insbesondere Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels beklagen die allgemeinen Verwerfungen der freien Marktwirtschaft. Dazu zählen die Unternehmen der

Marktstruktur, die durch die Konzentrationsentwicklungen im Lebensmitteleinzelhandel in Polen geschaffen werden. Die Zahl der Abnehmer ist dadurch für den Unternehmer gesunken und das unternehmerische Risiko hat zugenommen. Die Unternehmer sehen sich in dem Dilemma, die Ware billig abzugeben, ohne ihre Existenz zu gefährden. Gesunkene Absatzvolumina bei erhöhten Einkaufspreisen und erhöhter europäischer Konkurrenz führt nach Ansicht der Befragten auch zu steigenden Konzentrationsverhältnissen bei den polnischen Großhändlern, nicht aber zu Kooperationstendenzen zwischen Unternehmen. Doch nicht alle Unternehmer sind mit dem marktlichen Warenaustausch uneingeschränkt zufrieden.

Gerade im Grenzgebiet zu Deutschland ziehen die Betriebe Vorteile aus der Nähe zum deutschen Markt und kalkulieren leidenschaftslos durch, in welchem Land der Absatz ihrer Produkte Mehrerlöse bringt. Für einen Milchviehbetrieb ist es da beispielsweise ökonomisch sinnvoller die Milch in Polen von dem Milchtransporter der Müllermilch in Dresden abholen zu lassen, als in die nächste in Polen gelegene Molkerei zu transportieren. Gleichwohl ist der Konzentrationsprozess im Molkereisektor auch in Polen in vollem Gange. So wurde während des Befragungszeitraums eine kleinere, polnische Molkerei in Krosno Odrzanskie, aus wirtschaftlichen Gründen wie es hieß, geschlossen

**Person, männlich 53:** *„Bevor es die Discounter in Polen gab, hat ich viele Abnehmer aus dem LEH, konnte an viele verkaufen, hatte schnell viele Abnehmer. Ich habe Verträge heute mit nur wenigen Abnehmern und wenn einer verzichtet, ist das Risiko beim mir. Wenn an Weihnachten ein Abnehmer zurücktritt, dann bin ich schlecht dran. Bei den großen Discountern gibt es große Konkurrenz untereinander. Alle wollen den billigsten Preis, aber an Weihnachten ist Karpfen wichtig, teilweise verkaufen die Discounter billiger als Einkaufspreise, um die Kunden zu ziehen. Die polnischen Unternehmer wünschen sich einen Zauberstab, um die großen Lebensmitteleinzelhandelsmärkte verschwinden zu lassen“.*

**Person, männlich 44:** *„Beim Verkauf der Fische im Supermarkt gibt es nur einen kleinen Preis und es muss eine große Menge geliefert werden. Kommen die Angler in die Teichwirtschaft und angeln dort, erzielen sie höhere Preise. Die Lieferung an kleine Läden lohnt sich nicht, wegen der zusätzlichen Transportkosten zum Laden“.*

**Person, männlich 38:** *„Auch in Polen nimmt die Konzentration im Lebensmittelmarkt zu. Daher machen wir jetzt Verträge mit den Partnern. Es ist kein Problem für uns Kapital zu binden. Wir haben Hersteller unter Vertrag und als Abnehmer die kleinen Lebensmitteleinzelhandelsmärkte. Auch gibt es eine zunehmende Standardisierung der*



*Produkte durch EU-Vorgaben. Der ist der mengenmäßige Absatz von Lebensmitteln gesunken, bei gleichzeitig erhöhten Einkaufspreisen und erhöhter Konkurrenz. Die Großhändler sind in schwächerer Position als die großen Lebensmitteleinzelhändler, denn sie haben eigene Zentrallager, die beliefert werden müssen. Überdies haben nahrungsmittelverarbeitende Betriebe Probleme mit der Listung ihrer Produkte bei Ketten, wie z.B. Tesco, denn die haben viele Lieferanten und Händler, da kommen sie nicht rein. Wir transportieren selbst Produkte vom Hersteller zu Tesco, aber das lohnt sich finanziell nicht, beschert uns eher Logistikprobleme. Wir nehmen an, dass in fünf Jahren 14 Großhändler gemeinsam unter einem Namen mit einem Geschäftsführer auf dem Markt sein werden, dann später wird es vielleicht in Polen nur noch 3-4 solcher Großhändler geben“.*

Ein Verarbeiter in der Lebensmittelbranche hat aus dem wachsenden Konzentrationsprozess im Lebensmitteleinzelhandel die Konsequenz gezogen, eigene Distributoren unter Vertrag zu nehmen und Geschäfte mit Weiterverarbeitern direkt abzuwickeln und damit nicht mehr über polnische und deutsche Großhändler und Zwischenhandel zu agieren.

**Person, männlich 38:** *„Die größten wirtschaftlichen Potenziale liegen für uns im Osten. Wir haben grundsätzlich keine Zusammenarbeit mit dem Lebensmitteleinzelhandel. Wir haben eigene Distributoren. Früher lief viel über deutsche Großhändler; heute machen wir direkte Geschäfte mit weiteren Verarbeitern“.*

Ein anderer Lösungsansatz zur Veränderung von Marktstrukturen kann im Aufbau von Handelsbüros liegen. Fischzüchter melden ihre Warenvolumina an das Büro und das Handelsbüro tätigt die Transaktionen mit den Lebensmitteleinzelhändlern. Durch diese Art horizontaler Kooperation werden z. B. nach dem Vorbild der tschechischen Fischbranche Transaktionskosten gespart und regionale Strukturen unterstützt. Die Erzeuger von Frischfisch liefern in einem definierten, regionalen Radius. Der große Vorteil dieses Systems liegt darin, dass die über Handelsbüros zusammengeschlossenen Fischbetriebe eine größere Marktmacht gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel erzielen und damit einem ruinösen Preiswettbewerb weniger stark ausgeliefert sind.

**Person, männlich 53:** *„Traum vom tschechischen System von Fischereihandelsbüros: Ich wünsche mir ein solches Fischerei-System wie die Tschechen zu haben, dass im ganzen Land Handelsbüros für Fische sind. Ich als Unternehmer äußere dann, dass ich 80% über diese Verkaufsstellen verkaufe und 20% habe ich dann zur freien Verfügung für den regionalen Markt. Die großen Supermärkte rufe dann nicht mehr hier an, sondern in dem*

*Handelsbüro. Ich verpflichte mich, dass ich einen Raum von 100-150km beliefern werde. Ansonsten müsste ich die Transportkosten für weitere Belieferung zahlen und das interessiert dann keinen. Ich habe Besichtigungen in Tschechien bei zig Unternehmen gemacht und gesehen, dass das System ganz gut funktioniert. Es ist nötig, dass wir uns zusammenschließen zu dieser Handelsorganisation, um die Kraft zu haben mit den Supermärkten zu konkurrieren“.*

Strukturelle Schwierigkeiten für die weitere Existenz polnischer Betriebe in den Branchen Tourismus, Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft sehen 80% der Befragten im zunehmenden Arbeitskräftemangel.

**Person, männlich 37:** *„Die Arbeitskräfte werden knapp. In Polen reichen die Saison-Arbeitskräfte für meinen Betrieb nicht mehr aus. Es ist nicht mehr wie 2007. Ich habe in meinem landwirtschaftlichen Betrieb pro ha nur noch 14 Leute. Das ist zu wenig. Da kommt zu wenig vom Arbeitsamt. Als Ausweg habe ich schon Nüsse gepflanzt statt Johannisbeeren, weil immer weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen“.*

**Person, männlich 38:** *„Wir haben zu wenig Arbeitskräfte. Da viele Polen nach Deutschland gehen, gibt es große Probleme mit Arbeitskräfteknappheit auf dem polnischen Markt. Die Ausbildung der Lagerarbeiter dauert 6 Monate. Letztes Jahr hatten wir eine große Fluktuation und seit 2007 viele, kurzfristige Absagen. Mit anderen Worten wir bilden teuer aus und nachher sind die Arbeiter weg. In Polen verpflichtet sich der Arbeitgeber zur Ausbildung, in den Niederlanden und Großbritannien nicht. Die Fluktuation der Arbeitskräfte wird dadurch erhöht, dass die Schulungszertifikate früher nur beim Arbeitgeber genutzt werden konnten, aber jetzt sind sie international gültig“.*

**Person, männlich 57:** *„Die Abwanderung der AK fängt an. In diesem Jahr bekomme ich Sorgen, wie auch im letzten Jahr. Ich hoffe, dass wenn der Euro kommt die Abwanderung gestoppt wird. Vor dem EU-Beitritt habe ich auch gehofft, dass der Markt sich öffnet und hoffte, dass ich 80% exportieren kann. Aber es liegt am Marketing. Die Vermarktung auf der deutschen Seite sollte besser sein. Einladungen sollten mehr kommen. Ich hätte gerne eine Vermarktungshilfe in Deutschland“.*

Ein weiteres, strukturelles Problem, das von vielen Befragten genannt wird ist die Komplexität von polnischen und EU-Gesetzen, die es für kleinere Betriebe schwierig machen, sich auf dem Lebensmittelmarkt gegen größere Firmen durchzusetzen bzw. eine eigene Nische zu besetzen. Auf dieser Basis ist es mühselig für kleine bzw. mittlere Betriebe horizontale bzw. vertikale Kooperationen in größerem Maßstab aufzubauen. Auch die Beschaffung von Investitionskapital bereitet den Unternehmen Sorgen.

**Person, weiblich 50:** „Wir haben Weintrauben, dürfen aber keinen Wein herstellen. Daher leben wir vom Baumschulbetrieb. Wir wollen uns in Richtung Agrotourismus entwickeln. Wir machen für Touristen Ausflüge in den alten Hafen mit Weindegustation. Die Zimmer vermietet die Nachbarin. Wir verkaufen Rouladen in Weintraubenblättern, Marmelade aus Weintrauben, Landkraut auf der Basis von Sauerkraut und selbstgemachte Pastete mit Weintrauben. Wir haben Probleme mit den polnischen Gesetzen. Wir stellen Wein nach EU-Gesetz her, aber der Verkauf wird per nationaler Gesetzgebung von den Polen geregelt, d.h. ich muss die Banderole haben und ich muss zum Zollamt gehen. Wer ein Weingut hat, ist ein Weinhersteller. Wenn ich Wein verkaufe, bin ich kein Landwirt mehr. Wenn ich Weintrauben presse und der Saft verkaufe bin ich auch Herstellerin und keine Winzerin mehr. Dasselbe bei Sauerkraut, stelle ich Sauerkraut her, bin ich Herstellerin und keine Landwirtin mehr. Das polnische Gesetz der Banderole, verhindert den unkontrollierten Export. Die Auflagen für Hersteller sind, dass ein Gebäude 10m vom nächsten entfernt ist, der Keller muss geeignet sein und Zollbeamte müssten kontrollieren kommen. D.h. damit es sich rechnen müssten wir große Mengen herstellen, aber die haben wir nicht. Wenn wir unerlaubt Wein herstellen würden, dann würden wir vom Zollbeamten und Polizist verhaftet, erhielten 2 Jahre Gefängnis und fünfhunderttausend Zloty Höchststrafe. Wein hergestellt zu haben ist eine Strafe an sich, d.h. der Wein darf nicht in der Flasche sein auch ihn zu zeigen ist ein Verbrechen. Letztes Jahr beim Weinfest wurden wir angezeigt, weil wir den Wein herzeigten, obwohl wir ihn nicht verkauften. Der Vorgang wurde vom Zoll protokolliert, aber der Vizemarschall hat sich für uns eingesetzt. Polen hat von der EU eine Weinproduktionsmenge von 25.000 Hektolitern erhalten. Wir sind nur eine kleine Gruppe von Herstellern. Es wäre für Polen besser, wenn der Staat die kleinen Weingüter fördern würde. Wir haben die Idee der Wanderung von Weingut zu Weingut. In Polen gibt es 3 geeignete Weinanbauregionen: Lebusser Land (Lubuskie), Klein-Polen (Krakau) und Niederschlesien mit großen Weingütern mit 24 ha. Damit wir keine Hersteller werden, machen wir nur Wein in kleinen Mengen zur Verkostung mit max. 20 Personen mit Glühwein, das fällt unter die polnische Regelung für Schnaps. Wenn ich Wein gepresst habe, muss Rest in die Brennerei, das ist Gesetz. Wir haben daher den Vorschlag, dass es eine Unterscheidung in den Gesetzen zwischen Groß- und Kleinunternehmen gemacht. Wir versuchen über Marschallamt zum Landwirtschaftsministerium und Finanzministerium zu gehen, aber es gibt viele Lücken im Gesetz und wir werden von einem Ministerium zum anderen verschoben. Unser Ausweg ist, dass wir jedes Jahr ein Schild schreiben, dass wir

*offiziell keinen Wein verkaufen. Wir machen Degustation und verkaufen illegal nebenher mit dem Risiko, dass irgendwann ein Polizist darunter sein könnte“.*

In Lubuskie gibt es einzelne touristische Attraktionen, wie beispielsweise den Ostwall in der Nähe der Stadt Lubrza, die bereits internationale Beachtung erfahren. Auch im Tourismus steht die gemeinsame Vermarktung touristischer Verbundleistungen noch in den Kinderschuhen. Die touristischen Marketinginstitutionen, wie die Touristinformationen, bewerben in der Regel die Wojewodschaft und die Stadt und einzelne Unternehmen mit ihren Aktivitäten. Es ergibt sich eine Summe von Einzeldarstellungen von Aktivitäten und Möglichkeiten von Unternehmungen ohne bzw. mit minimaler Verflechtung der einzelnen Akteure. Die einzelnen Unternehmer haben daher die Entwicklung ihres eigenen Betriebes prioritär im Sinne und reflektieren wenig auf touristische Entwicklungen für die Gesamtheit der touristischen Infrastruktur in ihrer Region. Der Tourismus in der Wojewodschaft ist zumeist Naturtourismus. Die Touristen wandern, angeln oder reiten mit Ausnahme der Gegend um Lubrza, wo der Aktivtourismus vorherrscht. Die dortigen Besucher sind meist jünger und besuchen den Ostwall.

Zudem ist das Lebusener Land als Urlaubsdestination bislang nicht unbekannt. Trotz der Bemühungen der Tourismusvereine und -verbände kann man jedoch im Vergleich zum deutschen Gebiet der Euroregion Spree-Neiße-Bober von einer insgesamt fehlenden touristischen Erschließung sprechen. Da die Nachfrage nach touristischen Produkten seitens der eigenen Bevölkerung auch als eher gering einzuschätzen ist, und der Zugang zu investivem Kapital für viele Betriebe ebenfalls schwierig ist, fällt es Dienstleistern aus der Tourismuswirtschaft, Agrotourismus oder der Landwirtschaft, schwer regionale Wirtschaftskreisläufe aufzubauen.

Einzelne Betriebe haben bereits eine kleine Verarbeitungslinie aufgebaut, die beispielsweise als zusätzliche Angebote zur Teichwirtschaft oder Landwirtschaft, angeboten werden. Eine Vermarktungsstrategie für diese Produkte gibt es nicht. Eine Kommerzialisierung der Verarbeitungsprodukte oder gar gemeinschaftliche Vermarktung i.S. von Gemeinschaftsmarketing existiert auch nicht.

**Person, männlich 41:** *„Tourismus hier ist v.a. Wandertourismus, d.h. ich laufe mit den Touristen auf Wunsch durch die Natur in der schlesischen Heide. Früher war das ein Truppenübungsplatz, daher war das Gebiet noch nicht erschlossen. Das Wanderziel in der Heide ist Schloss Klichow. Polnische Jugendliche gehen zu Fuß, wenn die Lehrerin es sagt, aber deutsche Jugendliche fahren lieber mit dem Bus. Nur ältere Deutsche wandern gerne, weil sie es von der Schule her gewöhnt sind. Dass wir da Zusatzangebote machen oder die*

*Leute irgendwo einkehren können und regionale Produkte verköstigen können, dass ist nicht der Fall“.*

**Person, männlich 44:** *„Angeltourismus ist in Polen sehr populär. Früher sind Angler alleine irgendwohin gegangen, heute gehen sie mit Familie. Wir spezialisieren uns v.a. auf die polnische Familie aus Zielona Gora, die hat wenig Zeit am Wochenende und wenig Geld. Sie leisten sich etwas Komfort. Wir liefern die Parkplätze und bringen den Müll für etwas Geld weg. Mama macht den Grill an, Papa angelt. Im Unterschied zum Angeln im Freien kann man mit dem Auto nicht bis an den See und die Förster achten auf den Müll. Der Müll muss weggebracht werden. Außerdem gibt es keine großen Attraktionen für die Familie“.*

**Person, männlich 45:** *„Im Bober ist das angeln schwierig geworden. Hier im Teich gibt es Forellen, Karpfen, Wels. Zur Anzucht benutzen wir Quellwasser, v.a. Forellen werden sehr groß und die Kajak und Wasserfahrräder auf dem Bober bereit und bieten Übernachtung in Holzhäusern: 40 Euro für 4 Pers./ÜN; 60 Euro für 6 Personen/ÜN. (...)Wer will kann auch von meiner Frau hausgemachte, eingelegte Konserven aus Fisch mitnehmen. Sie schmecken lecker“.*

Fazit:

80% aller Betriebe aller Branchen sehen strukturelle Probleme im Arbeitskräftemangel und Wettbewerbshemmnisse bei der Anwendung von nationalem Recht bzw. EU-Recht. Der Aufbau eines einheitlichen Tourismusmarketings für die gesamte Region bietet Potenziale, wenn sie mit regionalem Marketing und dem Aufbau regionaler Wirtschaftskreisläufe einhergehen und neben den ausländischen Touristen auch verstärkt einheimische Urlauber gewonnen werden.

## **8.5 Transaktionshäufigkeiten**

Im Gegensatz zu den Strukturen auf der deutschen Seite der Euroregion Spree-Neiße-Bober existieren in Polen keine regionalen Kreisläufe bzw. das Bestreben von Unternehmer aus Landwirtschaft, Lebensmitteleinzelhandel und Gastronomie regionale Wertschöpfungskreisläufe in der Region und für die Region aufzubauen. Von allen befragten Unternehmen ist nur ein Unternehmen bestrebt eine regionale Vermarktung im Nebenerwerb aufzubauen.

In Polen sehr populär sind allerdings nationale Wettbewerbe für regionale Produkte. Mehrere der befragten Betriebe haben an nationalen Wettbewerben für regionale Produkte teilgenommen. Die Unternehmer sehen darin eine Marketingmaßnahme mit der sie ihre

Produkte bekannter machen können. Die Wettbewerbe bieten keine Anreize für die vertikalen oder horizontalen Kooperationen über mehrere Marktstufen hinweg.

Es wurde kein einziges Dachmarkenprogramm auf polnischer Seite identifiziert, in welchem die Betriebe anstreben einen größeren Marktauftritt oder größere Marktpräsenz aufzubauen oder eine Art von regionalen Kreisläufen durch die Verarbeitung landwirtschaftlicher Rohprodukte und den kontrollierten Absatz in heimischen Gastronomien aufzubauen.

Neben dem Fehlen regionaler Wirtschaftskreislaufstrukturen existiert nur ein kleiner aber stetig wachsender Markt für kontrolliert biologische Erzeugnisse. Bio-Läden gibt es nur in den städtischen Zentren, wie bspw. Zielona Gora. Dies korrespondiert mit der Aussage der Befragten, in der städtischen Bevölkerung das ökologische Bewusstsein deutlich ausgeprägter ist, jedoch vom Einkommen abhängt. Insgesamt verdient die städtische Bevölkerung mehr, so dass sie eher ökologische Ware abnehmen können.

Der Anbau kontrolliert biologischer Produkte steigt in Polen und auch der Wojewodschaft Lubuskie ständig an. Waren es 2003 in Polen noch 2286 Biobauern, die eine Fläche von 61236 ha bewirtschafteten so verzehnfachte sich ihre Zahl bis Ende 2010 auf 20956 mit einer Gesamtanbaufläche von 518527 ha. In der Wojewodschaft Lubuskie bewirtschafteten 839 Ökobauern 36376 ha Fläche, d.h. durchschnittlich 44ha/Betrieb. Mittlerweile gibt es 5 biologisch wirtschaftende Verarbeiter (POLNISCHES MINISTERIUM FÜR LANDWIRTSCHAFT, 2011, [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl)).

Ähnlich wie bei den ökologischen Produkten scheinen auch bei regionalen Produkten, die Zeit zu früh, um sie in großem Stil zu vermarkten. Regionale Läden für frisches Obst und Gemüse haben in den kleinen Städten gleichwohl ihre Kundschaft. Es existiert ein kleiner Markt für regionale Frischeprodukte. Die Produkte werden nicht von den Bauern im Sinne von Hofverkauf bzw. Hofläden abgegeben, sondern die Erzeuger sind gleichzeitig Händler und verkaufen auf Wochenmärkten oder sie besitzen Geschäfte für Obst und Gemüse, auf denen ihre Frischeprodukte verkauft werden. Dies hat den Vorteil, dass sie dem Kunden eine größere Sortimentsbreite und -tiefe bieten können und die selbst erzeugte Ware günstiger angeboten werden kann.

Die Befragten sind der Überzeugung, dass aufgrund des geringeren Verdienstes die Polen mehr Geld für Lebensmittel ausgeben, als die Deutschen und das, da der Preis regionaler Ware i.d.R. höher sei, auch aus diesem Grund die Transaktionshäufigkeit regionaler Produkte nicht so groß ist. Die Statistiken bestätigen diese Aussage, zeigen aber auch auf, dass von 2000 bis zum Jahr 2008 das durchschnittliche, verfügbare

Haushaltsnettoeinkommen von 611 € auf 1046 € angestiegen ist (GLOWNY URZAD STATYSTYCNY, 2009, 225f.). Die privaten Konsumausgaben eines Haushalts erhöhten sich von 600 € auf 904 €. In dieser Zeitspanne stiegen die Haushaltsausgaben für Nahrungsmittel und Getränke von 185€ auf 231€, was einem prozentualen Rückgang der Nahrungsmittelausgaben an den Gesamtausgaben eines Haushalts von 34% im Jahr 2000 auf 28% im Jahr 2008 entspricht. Im Jahr 2008 betrug das durchschnittliche Haushaltsnettoeinkommen in Deutschland 2914€ (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2010, 30f.). Private Konsumausgaben bezifferten sich pro Haushalt auf 2245€. Davon wurden 321€ für Nahrungsmittel, Getränke und Tabakwaren ausgegeben, was einem Anteil an den privaten Haushaltskonsumausgaben von 14% entspricht.

### 8.5.1 Einzelbetriebliches Marketing

Aufgrund des Fehlens regionalen Kreislaufwirtschaftens und eines umfangreichen Bewusstseins für die Erzeugung und den Absatz regionaler Produkte konnten auf polnischer Seite keine regionalen Marketinginitiativen identifiziert werden, die es sich zur Aufgabe gemacht hätten, den Aufbau regionaler Kreisläufe zu voranzutreiben. Marketingaktivitäten sind i.d.R. auf lokale Medien begrenzt. Nur einige Tourismusbetriebe mit viel deutscher Kundschaft gehen mit ihrer Werbung auch an deutsche Medien. Nur wenige der befragten Unternehmen verfolgen eine gezielte Marketingstrategie. Fast 50% aller Betriebe betreibt vereinzelte Marketingaktivitäten und setzt insbesondere auf die Mund-zu-Mund Propaganda (polnisch: Pozta Pantowlowa).

**Person, weiblich 52:** *„Wir machen Werbung über Internet, Radio und Fernsehen. Das müssen wir leider ständig machen, damit wir in Zielona Gora bekannt sind. Wir machen auch Stadionwerbung bei Motorrennen oder Basketballturnieren, haben Poster. Auf Messen und Ausstellungen liegen unsere Flyer und wir sponsern ein Rugby- und ein Basketballteam.“*

**Person, weiblich 56:** *„Wir haben unsere Internetseite und sind einmal jährlich auf der Tourismusmesse in Poznan. Wir hinterlassen unsere Visitenkarten an touristischen Orten, z.B. an 3 Orten im Seenland im Umkreis von 15 km. Außerdem haben wir eine gute Beschilderung angebracht und machen Werbung in lokalen Medien“.*

**Person, weiblich 59:** *„Ich mache keine Werbung. Die beste Werbung ist, wenn jemand kommt und zufrieden ist und zur Nachbarin dies sagt und Pozta Pantowlowa macht. Auch die Autowerbung ist schön, aber es guckt keiner mehr hin. Es gibt so viel Werbung auf dem Markt, dass die Leute nicht mehr hingucken und abschalten.“*

**Person, weiblich 44:** *„Die beste Werbung ist die Mund-zu-Mund Propaganda. Wir haben ein Schild auf der Hauptstraße und werben in polnischen und deutschen Zeitungen, wie das Spree-Neiße-Echo in Guben“.*

Während fast die Hälfte aller Betriebe keine eigenen, stringenten Marketingaktivitäten durchführt, sind es gerade die am Markt erfolgreichen Betriebe, die differenzierte Marketingstrategien anbieten, die dem Kunden ein besonderes individuelles Angebot schaffen, welches sich an der Persönlichkeit des Käufers, dem Kaufzweck und den finanziellen Möglichkeiten des Kunden orientiert. Ein Unternehmen der Teichwirtschaft beispielsweise hat Betriebe und betriebliches Marketing ganz auf deutsche Low-Budget-Angler ausgerichtet, die mit dem Auto anreisen. Damit die Familien der Angler auch kommen, werden deutsche Holzhäuser aufgestellt, die vermietet werden. Tretboote im nahen Fluss wurden angeschafft und Wettbewerbe mit Pokalen ausgerichtet. Deftiges polnisches Essen wird in kleinen Restaurants angeboten und die Gastgeber arbeiten an ihren Deutschkenntnissen. Der Betrieb inseriert gezielt in deutschen Fachzeitschriften und publiziert auch dort die Ergebnisse von Wettbewerben.

**Person, männlich 45:** *„Wir werben gezielt in deutschen Angler-Zeitschriften.“*

**Person, männlich 57:** *„Mit Marketingmaßnahmen will ich v.a. den Export vergrößern, weil Deutschland in der Nähe ist. Berlin ist für uns näher als Warschau. Tschechien ist auch nah, ist aber nur ein kleines Land und die Infrastruktur nach Deutschland ist besser“.*

**Person, männlich 39:** *„Wir wollen noch stärker hier bei uns im Lebuser Land unsere Ware absetzen, obwohl wir bestehende Geschäftskontakte nach Slowakei, Tschechien und Großbritannien haben“.*

**Person, weiblich 33:** *„Wir haben neben der Webseite deutsche und polnische Flyer. Wir waren zweimal im Berliner Fernsehen und haben einen Videoclip für das RBB und ein polnisches Fernsehprogramm in Zielona Gora gemacht. Auch richten wir Reiterwettbewerbe aus“.*

Vier der befragten, touristischen Unternehmen gehen einmal jährlich auf die Tourismusmesse in Poznan. Sie werden von der Gemeinde und dem Marschallamt finanziell unterstützt. Ein Unternehmen war auch einmal in Deutschland auf einer Cottbusser Messe, die staatlich gefördert wurde.

**Person, 31:** *„Wir waren auf der Cottbusser Messe, weil sie staatlich gefördert wurde, um Informationen zu sammeln. Wir haben viel Werbung für unseren Stand gemacht, hatten aber geringen Erfolg auf deutscher Seite“.*



### 8.5.2 Regionale Marketingpotentiale

Über 90% der befragten Unternehmer haben noch nie an einer Befragung zu regionalem Marketing teilgenommen. Die Unternehmen mögen ihre Heimat und finden ihre Region mit den vielen Seen sehr attraktiv. Der Entwicklung des touristischen Potenzials wird nicht uneingeschränkt als realisierbar betrachtet. Einige sehen darin Entwicklungspotentiale für die Zukunft, andere betrachten die bestehenden touristischen Attraktionen als zu gering und würden lieber sehen, dass sich die Region mehr auf industrielle Produktion als auf Tourismus fokussiert oder sich noch stärker auf traditionelle Erwerbszweige, wie auf Waldwirtschaft bzw. die Jagd konzentriert. Eine einheitliche Meinung über die Ausrichtung der Region für die Zukunft in Bezug auf die Konzentration auf bestimmte Branchen bzw. einen bestimmten Entwicklungszweig wird nicht gesehen.

**Person, männlich 55:** *„Die Industrie sollte ökologisch ausgebaut werden, damit sie die Erholung und den Tourismus nicht stört. Das Lebuser Land hat Tourismus und wenig Industrie, ist Erholungszentrum. Daher sollte der Tourismus unterstützt werden“.*

**Person, männlich 59:** *„Die Entwicklung von Industrie, das wäre gut, wie das die Basis für Handel und Entwicklung ist. Die kleinen Landwirtschaften dürften dabei allerdings nicht vernichtet werden. Die kleinen landwirtschaftlichen Betriebe sollten unterstützt werden, da sie die Umwelt nicht zerstören“.*

**Person, männlich 36:** *„Ich sehe die Zukunft in der Holzwirtschaft. Ich sehe schwarz für die Zukunft im Tourismus in der Region, denn Polen ist so teuer geworden und es sind nicht so viele touristische Attraktionen da. Das Problem ist, dass die Entwicklung zu schnell geht. Das ist nicht gut für die jungen Leute, führt zu Selbstmorden und Abwanderung“.*

**Person, männlich 41:** *„Für das Lebuser Land sehe ich Angebote bei der Erweiterung der Freizeitpalette im Seenland und bei den Oder-Warthe-Bunkern und einfache touristische Bewirtschaftung der niederschlesischen Heide. Kletterparks oder Gokartbahnen für Jugendliche lohnen sich wirtschaftlich noch nicht, weil die Jugendlichen dafür nicht genug Geld haben“.*

**Person, weiblich 38:** *„Das Lebuser Land hat nur Wein als Besonderheit zu bieten, hat keine Alleinstellungsmerkmale. Es ist eine junge Region. Schlesien ist eine alte Region mit regionaler Küche und Bergbau und vielen Traditionen und gutem touristischen Entwicklungspotenzial“.*

**Person, männlich 43:** „Unser Potenzial ist die Holzwirtschaft. Große Mengen werden von der Marketingabteilung Staatswald verkauft, kleine Mengen vom Förster selber. Im Tourismus sehe ich kein Potenzial. So viele Touristen wird es nicht geben“.

**Person, männlich 53:** „Die Zukunft für das Lebuser Land ist landwirtschaftlich-touristisch. Das Lebuser Land war nie ein Industriegebiet. Das wird sich auch in Zukunft nicht ändern. Menschen restaurieren alte Schlösser. Auch Agrotourismus gibt es immer mehr. Ich reise viel nach Berlin. Wenn ich hierher komme, sehe ich, wie schön die Region ist“.

Andere sehen Potentiale in der Intensivierung des Jagdwesens. Bereits jetzt gibt es im Lebuser Land eine gut organisierte Jagdwirtschaft. Ausländische Jäger zahlen alleine für eine Trophäe zwischen 400-800 Euro. Es gibt Unternehmen, die sich in Deutschland auf die Vermittlung von Jagdreisen spezialisiert haben. Bis zu 70% Wälder beherbergen die einzelnen Kreise im Lebuser Land und rund 60% des Waldes ist bejagbar. Wald und Wildtiere gehören dem Staat und werden von der Wojewodschaft gepachtet. Die Jagdgenossenschaften reservieren einen prozentualen Anteil als „Devisenjägerei“ für Ausländer und machen Vereinbarungen mit deutschen Jagdfirmen über Umfang und Preis der Jagden. Das erlegte Wild, v.a. der Ausländer, wird von den Jagdgenossenschaften oder über einzelne Jäger an Händler bzw. Fleischer verkauft.

Zusammenfassend werden die Potentiale für die Region durch die Befragten gesehen in:

- Investition und Erschließung von Flächen für die Industrieproduktion. Die Abwanderung der jungen Leute und der Verlust von Arbeitsplätzen sollten so gestoppt werden.
- Dienstleistungen z.B. im Tourismus durch Entwicklung touristischer Angebote
- Waldwirtschaft und Holzwirtschaft
- Jagdwesen mit der Jagd und dem Verkauf von Wildfleisch

Nach Ansicht der Verfasserin liegen die Marketingpotentiale im Aufbau touristischer Angebote mit regionalem Charakter und Initialzündung eines regionalen Wirtschaftskreislaufes, von dem v.a. die kleineren Betriebe profitieren können. Um das große Misstrauen untereinander zu überwinden, könnte zunächst eine profitable, am Markt agierende und im Wettbewerb mit der Privatwirtschaft bestehende, regionale Vermarktungsgenossenschaft mit der Einrichtung einer Logistikzentrale aufgebaut werden. Um genügend überzeugte Mitstreiter für ein solches Vorhaben zu gewinnen, sollte im Rahmen einer staatlich geförderten Projektperiode eine regionale Marketinginitiative

aufgebaut werden, die in einer Start- und Übergangsphase organisatorische Unterstützung bietet und die Akteure der zunächst auf der polnischen Seite, dann auch mit der deutschen Seite miteinander vernetzt. Polnische Akteure haben dann eine Chance den deutschen Markt zu penetrieren, wenn sie komplementäre Produkte anbieten.

#### Fazit:

Knapp 50% der Unternehmen bedienen sich stringenter Marketingstrategien und –maßnahmen. Es sind v.a. die Jungunternehmer und die europaweit agierenden Betriebe, die professionelles Marketing verfolgen bzw. anstreben.

- Die Unternehmen der **Nahrungsmittelwirtschaft** und **Lebensmittelgroßhandel** sind im Marketing gut aufgestellt.
- Lediglich einzelne Unternehmer aus **Landwirtschaft, Jagd- und Teichwirtschaft** sowie **Hoteliers, Gastwirte und Tourismusunternehmer** haben sich am Markt positioniert und ein entsprechendes Marketing-Mix entwickelt.

## **8.6 Charakteristika des polnischen (Teil-) Marktes**

Regionale Märkte haben bestimmte Eigenschaften und Wirkmechanismen. Diese sind, wie die Befragung zeigt, stark unterschiedlich in den beiden Teilen des deutschen und polnischen Staatsterritoriums der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Das Leitfragenfeld II setzte sich mit der Organisation und den Perspektiven regionaler Marketingkooperationen in der Euroregion Spree-Neiße-Bober auseinander. Es wurde untersucht, inwieweit Wechselwirkungen zwischen dem institutionellen Netzwerk der Euroregion und regionalen Marketingkooperationen bestehen.

Auf polnischer Seite kann nicht von der Existenz eines regionalen Marktes gesprochen werden. Die Märkte sind Produktmärkte und fragmentiert. Ein Zusammenspiel zwischen vor- und nachgelagerten Wirtschaftsstufen findet nur rudimentär statt. Folgende Eigenschaften und Wirkungsmechanismen sind für den regionalen Markt auf der polnischen Seite charakteristisch:

#### Eigenschaften

Auf der polnischen Seite der Euroregion Spree-Neiße-Bober gibt es nur marginale Ansätze regionaler Kreislaufwirtschaft. Weder von Seiten der Anbieter werden vertiefte Bestrebungen zu Transaktionen mit regionalen Anbietern aus den untersuchten Branchen vorgenommen, noch fragen die Kunden regionale Produkte in größerem Umfang nach. Das geringe Interesse von Anbietern und Nachfragern nach regionaler Wertschöpfung und regionalen Wirtschaftskreisläufen resultiert in einer äußerst marginalen

Transaktionshäufigkeit in Verkauf und Absatz regionaler Produkte zwischen den Sektoren Landwirtschaft, Nahrungs- und Genussmittelgewerbe und Gastronomie. Polnische Gastronomen und Hoteliers legen, wie ihre Kunden auch, Wert auf Frischeprodukte. Angebot und Nachfrage von Produkten aus regionaler Erzeugung konzentrieren sich auf Frischeprodukte, die jahreszeitlich begrenzt sind, wie z.B. Obst und Gemüse oder Waldfrüchte bzw. Jagderzeugnisse. Regionale Produkte werden dann gehandelt, wenn sie frisch und qualitativ hochwertig sind. Die Verfügbarkeit regionaler Ware wird nicht als Zusatznutzen bei Anbietern und Nachfragern wahrgenommen.

Auch die Absatzkanäle regionaler Produkte unterscheiden sich von den deutschen. Während in Deutschland Direktabsatz über Hofläden oder zunehmend auch Internet Bedeutung hat, gibt es diese Absatzform kaum in Polen. Als Gründe werden hier v.a. die hohe Besteuerung dieser Geschäftsform genannt. Regionale Produkte gelangen daher über den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel wie z.B. Wild über die Metzger in den Handel. Besonders ist, dass neben dem Verkauf selbst erzeugter Ware auf Wochenmärkten oder in eigenen Geschäften, auch in größerem Umfang Nachbarschaftsgeschäfte getätigt werden. Dass Unternehmer Pilze z.B. von Mitarbeitern kaufen ist nicht ungewöhnlich.

Die polnische Küche auf Seite der Euroregion Spree-Neiße-Bober verfügt über noch weniger regionale Gerichte als die brandenburgische Küche der deutschen Teilregion. Dies wird u.a. durch intensive Bemühungen des Landwirtschaftsministeriums ausgeglichen, dass regionale Wettbewerbe für Produkte in regelmäßigen Abständen veranstaltet.

Der Markt für biologische Produkte wächst in Polen und in der Wojewodschaft Lubuskie. Einzelne Unternehmer merken anhand ihres Absatzes, dass sich eine kaufkräftige, moderne Zielgruppe entlang städtischer Zentren wie Zielona Gora entwickelt, die in steigendem Maße kontrolliert biologische oder frische saisonale und regionale Produkte nachfragt.

#### Wirkungsmechanismen

Die Unternehmer messen regionalen Produkten keinen Zusatznutzen zu. Erwägungen des Erhaltes von Natur oder regionaler Kulturlandschaft durch die Schaffung regionale Wertschöpfungskreisläufe mit regionalem Warenumsatz sind polnischen Unternehmern eher fremd. Ein Bewusstsein, dass durch regionale Produktion und Absatz Wirtschaftskraft in der Region gehalten werden kann, existiert nur in Ansätzen.

#### Die gewählte Organisationsform

Aus den vorgenannten Ausführungen lässt sich ableiten, dass für die polnischen Unternehmer die freie Marktorganisation ohne regionale Marketinginitiativen die

attraktivste Organisationsform darstellt. Die meisten Unternehmer sehen ihr Transaktionsumfeld als ein internationales, d.h. ihr Unternehmen und ihre Ware in Konkurrenz zu anderen Unternehmen aus dem eigenen Land, aus Deutschland, der Europäischen Union oder der Welt. Sie haben ihr Unternehmen auf den Wettbewerb auf nationalen oder internationalen Märkten nach den wirtschaftlichen Maßstäben optimaler Faktorallokation ausgerichtet und treffen auch ihre betrieblichen Entscheidungen hinsichtlich Markt oder Hierarchie, nach reinen Wirtschaftlichkeitsüberlegungen.

## 8.7 Die Euroregion Spree-Neiße-Bober aus polnischer Sicht

Von den polnischen Befragten gibt die Hälfte an, die Euroregion Spree-Neiße-Bober zu kennen. Die andere Hälfte der Befragten kennt die Euroregion gar nicht bzw. hat einmal von ihr gehört, kann sie aber nicht zuordnen. Lediglich ein Unternehmen hat konkret ein Projekt mit der Euroregion durchgeführt. Zwei weitere Unternehmer haben Projekte bei der Euroregion eingereicht. Ein Unternehmen der Tourismuswirtschaft hat ein Jugendlager, für deutsch-polnische Jugendliche, ein Reitturnier und zweisprachige Flyer ko-finanziert bekommen.

Ein weiteres Unternehmen der Tourismuswirtschaft hat ebenfalls staatliche Förderung beantragt. Da ihnen nach Einreichung des Projekts die Unvollständigkeit der Unterlagen bescheinigt wurde und eine Ergänzung der Papiere dem Unternehmen zu mühsam schien, kam es nicht zur Förderung. Ein weiterer Unternehmer verfolgte mehrere Projektideen. Die Beantragung von Fördergeldern für eine Kunstschmiede zog sich allerdings so lange hin, dass die Baukosten sich schon verdoppelt hatten als der Antrag endlich fertig war. Darauf zog er ihn zurück. Derselbe Unternehmer stellte auch einen Antrag auf Errichtung einer Tankstelle. Als er die Tankstelle bereits selbst nach einem Jahr fertiggebaut hatte, kam die Absage.

Unter den Projekten, die von der Euroregion Spree-Neiße-Bober realisiert wurden, wurden einige benannt:

**Person, männlich 41:** *„Die Euroregion hat Projekte im Tourismus gemacht, die aus dem Kleinprojektfonds von Interreg finanziert wurden. Die Gemeinde Wymiaki hat damit Heimatstube, Prospekte und Jugendaustausch finanziert. Auch wurde eine Wirtschaftskonferenz in Sprzotawa mit der Gemeinde Spremberg finanziert und eine touristische Messe in Zary. Auch wurden Ausflüge für polnische Schulen finanziert und eine Wetterstation in Sprzotawa“.*

**Person, weiblich 42:** *„Früher haben wir gemeinsame Ritterfestspiele jedes Jahr gemacht; jetzt finden sie in kleinerem Umfang ohne die Euroregion statt. Weiche Projekte wie*

*Schulaustausch oder Schulprojekte wurden realisiert in Zusammenarbeit mit Jugendlichen aus Berlin, der Stadt Großenhain, bei Konferenzen oder dem brandenburgischen Haus der Kulturen“.*

Über den Erfolg der Euroregion als Institution herrscht geteilte Meinung. Die Befürworter loben die interkulturelle Leistung der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Die Kritiker bemängeln die mangelnde Förderfähigkeit von Kapitaldienstleistungen und Bürokratie. Von vielen der Unternehmer wird das deutsche Büro der Euroregion Spree-Neiße-Bober lobend erwähnt.

**Person, männlich 31:** *„Die Euroregion ist eine Phantominstitution. Sie spielt nicht die große Rolle, es sei denn das Kind geht zur Europaschule oder 1-mal jährlich auf die Europawoche“.*

**Person, weiblich 32:** *„Die Euroregion ist positiv im Hinblick auf die Kultur: die andere Sprache lernen, gemeinsame Geschichten erfahren, der gute Ruf von anderen Gebieten in Polen wird gehört“.*

**Person, weiblich 33:** *„Die Deutschen arbeiten schnell und diszipliniert. Bei den Polen, da ist es wie auf allen Ämtern, da stören sie nur“.*

**Person, 34:** *„Die Euroregion sollte offener sein auf polnischer Seite und mehr Informationen liefern. Die deutsche Seite ist besser. Die polnischen Mitarbeiter sollten mehr aus ihren Büros rausgehen, aber es fehlt die Initiative. Die Euroregion könnte Motor sein. Die deutsche Seite ist aktiver und tätiger. Seit einiger Zeit wissen wir nicht mehr, was in der Euroregion läuft. Am Anfang war das anders, da haben wir verschiedene Flyer erhalten. Jetzt lesen wir leider nur darüber in der Zeitung“.*

**Person, 41:** *„Es wäre wünschenswert, wenn mit dem Geld nicht Prospekte oder Folder gekauft würden, sondern Gegenstände und Arbeitskräfte bezahlt werden könnten. Kapitalinvestitionen stellen ständige Werte da und sind zu sehen später“.*

Positiv werden die Werbungsaktionen der Euroregion gesehen. Bemängelt wird die Bürokratie und die Tatsache, dass sich seit einiger Zeit die Unternehmer nicht mehr so informiert werden. Sie klagen über Informationsunsicherheiten.

**Person, 33:** *„Wichtig ist vor allem das Parteibuch. Es gibt viel Korruption in Polen bei Politikern. Die Tourismuswirtschaft wird in Polen durch die Politik zerstört“.*

**Person, 34:** *„Seit einiger Zeit wissen wir nicht mehr, was in der Euroregion läuft. Am Anfang war das anders, da haben wir verschiedene Flyer erhalten. Jetzt lesen wir leider nur darüber in der Zeitung“.*

**Person, männlich 43:** *„Alles sieht recht schön aus, die Photos etc., die man in der Zeitung sieht. Man redet viel, aber keiner hat etwas davon. Die Bürokratie ist zu langsam. Was ist das für eine Institution, die Europäische Union, wenn Gelder für das laufende Jahr nicht ab Januar, sondern erst ab Juli auszahlungsreif sind?“*

**Person, 56:** *„Was die Reklame angeht, so ist die Euroregion gut gewesen. Es gab gute Flyer und Karten und interessante Angebote. Nach außen war alles sehr gut. Die Broschüren sind einfach und klar zu lesen. Die innere Struktur kenne ich nicht wirklich, denke aber, dass sie gut ist. Auf jeden Fall gibt es in letzter Zeit weniger Informationen“.*

Positive Entwicklungen und Potentiale für die Entwicklung der Euroregion Spree-Neiße-Bober als Grenzregion werden v.a. bei der Entwicklung der Städte wie Guben/Gubin, aber auch Zielona Gora gesehen:

**Person, 32:** *„Die Vermarktung des deutsch-polnischen Grenzraumes wird immer besser. Guben/Gubin ist ein gutes Beispiel. So langsam assoziiert man die beiden Stadtteile wieder zusammen, seit dem Wegfall der Grenzen. Es gibt gemeinsame Publikationen, Fernsehprogramme und Festivitäten. Der Sender Guben/Guben sendet auf Deutsch mit mindestens polnischen Untertiteln und umgekehrt. Das Fest des „Frühlings an der Neiße“ ist eine polnische Initiative, bei der die Deutschen jetzt mitmachen“.*

**Person, 34:** *„Das Weinfest in Zielona Gora wird im polnischen Teil und im deutschen beworben. Der Tourismus wird sich dort weiterentwickeln. Die Leute wissen Bescheid über die deutsch-polnische Zusammenarbeit und das ist auch gut so“.*

**Person, männlich 50:** *„Wir sehen uns im Lebusser Land nicht als eine Region. Daher wird die Einigung mit dem deutschen Teil noch schwieriger. Meine Vision ist, dass in 10 Jahren Zielona Gora und Umgebung inzwischen zu einem großen Übernachtungs- und Tourismusort geworden ist. Zielona Gora und Okolice haben keine großen Konzerte und Kultur, wir können durch Ruhe konkurrieren. Wichtig wären noch bessere Straßen. Zielona Gora liegt im Dreieck von Berlin, Poznan und Wroclaw“.*

Aus den Ergebnissen ist ableitbar, dass die Euroregion Spree-Neiße-Bober keinerlei Einfluss auf die Gründung regionaler Marketingkooperationen in der polnischen Seite hatte, denn es existieren keine regionalen Marketingkooperationen auf der polnischen Seite. Die Frage nach Organisations-, Informations- und Motivationsschwierigkeiten, die die Einführung regionaler Marketingkooperationen in Polen hemmen, werden vor dem Hintergrund der einzelbetrieblichen Faktoren und ihrer Einbettung in das Transaktionsumfeld bewertet.

Die Fragestellung, unter welchen organisatorischen Bedingungen bestehende, regionale Vermarktungsinitiativen auf die gesamte Euroregion ausgedehnt werden, kann dahin gehend beantwortet werden, dass eine regionale Marketingstrategie auf die geschilderten, unterschiedlichen Eigenschaften und Wirkmechanismen der Märkte eingehen müsste. Insbesondere auf polnischer Seite ist es ratsam die Unternehmen im Hinblick auf regionale Wirtschaftskreisläufe zu sensibilisieren. Dies könnte u.a. durch ein spezielle Produktpalette für die aufstrebende v.a. urbane, kaufkräftige Zielgruppe geschehen, die bereits heute in begrenzten Umfang regionale und biologische Produkte nachfragt. Dabei könnten den vom Ministerium ausgezeichneten Gerichten und Speisen eine besondere Rolle bei der Entwicklung regionaler Küche und der Vermarktung regionaler Speisen zukommen. Hier ist die Entwicklung touristischer Produkte v.a. für die zahlreichen, deutschen Touristen, die diese Produkte gezielt nachfragen, anzuraten.

Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Aussagen vor dem Hintergrund des gewählten theoretischen Rahmens, d.h. der institutionellen wie auch der ökonomischen Theorie, zusammengefasst. Sie münden ein in die Darstellung des Regionalmarketings in der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse werden aus der Herausdestillierung der subjektiv besten Organisationsform für die Gesamtregion auf der Basis der Transaktionsdimensionen gewonnen. Ausblicke auf vertiefende Forschungsuntersuchungen im Themenfeld von Euroregionen in Deutschland und Polen, und Euroregionen im östlichen Europa werden abschließend empfohlen.

## **9. Herleitung der subjektiv besten Organisationsform**

### **9.1 Gesellschaftliche Regelungsfelder und Traditionen**

In der Euroregion Spree-Neiße-Bober agieren staatliche und nicht staatliche Akteure hinsichtlich eines Handlungskontextes, auf den institutionelle und nicht institutionelle Faktoren einwirken. Die interviewten Unternehmer auf der deutschen und polnischen Seite der Euroregion stehen im Zentrum ihrer jeweiligen gesellschaftlichen Regelungsfelder und damit auch Traditionen.

Auf der deutschen Seite der Euroregion Spree-Neiße-Bober verorten die Befragten ihre regionale Identität als Lausitzer bzw. Spreewälder und in einer Minderheit auch als Sorben/Wenden. Die sorbisch-wendische Kutlur prägt auch heute noch Menschen und Bräuche auf der deutschen Seite der Euroregion Spree-Neiße-Bober.



Auf der polnischen Seite gehört zu den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, die die Handlungssituation der Akteure im polnischen Teil der Euroregion bestimmen, maßgeblich die Geschichte des Lebuser Landes nach dem Zweiten Weltkrieg. Im Lebuser Land wurde am Ende des 2. Weltkriegs und unmittelbar nach der Kapitulation von Hitler-Deutschland die deutschstämmige Bevölkerung vertrieben. Im Lebuser Land siedelten sich Polen aus dem Osten ihres Landes und der heutigen Ukraine und Litauens an, die oft selber Opfer von Vertreibung gewesen waren. Die Bevölkerung des Lebuser Landes nach 1945 bildet somit einen ethnischen Schmelztiegel und kann daher auf keine jahrhundertealte Tradition in ihrer und von ihrer Region zurückblicken. Dieser Umstand hat bis heute Auswirkungen auf alle Lebensbereiche und die Kochkunst. Das Landwirtschaftsministerium verleiht beispielsweise jedes Jahr im Lebuser Land Preise für regionale Spezialitäten. Die regionalen Spezialitäten sind allerdings oftmals nicht im Sinne traditioneller Rezepte zu verstehen, sondern sie bringen das Bemühen zum Ausdruck neue Akzente in der regionalen Küche zu setzen und das Marketing regionaler Produkte anzukurbeln. Die prämierten Produkte sind oft Neukreationen oder basieren auf Familienrezepten.

Beide Teile der Euroregion Spree-Neiße-Bober waren in der Zeit von 1945-1989 Grenzregion. Daher wird das Lebuser Land überdies geprägt durch seine Lage als Grenzregion zur DDR hin bis zur Öffnung des Eisernen Vorhangs im Jahr 1989. In der Konsequenz bedeutete dies für die polnischen Bewohner des Lebuser Landes, dass die Infrastruktur in ihrer Region unterentwickelt, der Warenaustausch zur DDR eingeschränkt war und sich daher auch keine neuen Industrien in nennenswertem Umfang ansiedelten. Der Grenzbereich war stark von den Wirtschaftsbereichen der Land-, Forst- und Fischwirtschaft geprägt und ist auch heute noch, trotz großer infrastruktureller Maßnahmen durch geringe industrielle Ansiedlung geprägt.

Regionale Impulse wurden durch die Jahrhunderte u.a. gespeist von regionalen Brauchtümern und Traditionen. Die Regionale Küche mit ihren regionalen Spezialitäten lebt von der kulturellen Tradition, die von den Bewohnern einer Region von Generation zu Generation überliefert wird. Im Lebuser Land gibt es durch die fast vollständige Vertreibung der deutschstämmigen Bevölkerung und Besiedlung durch Polen aus Vilnius und Umgebung, aus Polesien, Wolhynien, dem östlichen Klempolen und der Ischadser Guralen keine durchgängige, einheitliche, traditionelle Küche. Das Marschallamt der Wojewodschaft Lubuskie schreibt dazu: „die Zuwanderung von Menschen aus ganz Polen in die Ziemia Lubuska hat alle Lebensbereich samt der Kochkunst beeinflusst. Die Küche kann sich, neben den Gerichten, die sich auf der Liste der traditionellen Produkte befinden,

auch durch Traubenkonfitüre, Weinblätterrouladen, Zedernessig, Schinken, gefülltem Brotteig, Pfannkuchen, gesalzenem Speck, Strudel, Buchenland-Brot, Landbrot, Wein, Blütenhonig, Sauerkraut, Traubenkonfitüre, Weinblätterrouladen, Fichtensprossensirup. Lokale Biere wie Boss oder Edi, Pilze, Zedernessig, mit Schinken gefüllter Brotteig, Gesalzener Speck (URZAD WOJEWODZTWA LUBUSKIEGO, 2010, 1ff.).

Als Ergebnis der Befragung ist zu verzeichnen, dass keine regionale Spezialität besteht, die von allen oder zumindest der überwiegenden Zahl der Befragten genannt worden wäre. Einige der Befragten gaben an, dass die Zubereitung von Pilzen der Saison und/oder der Zubereitung von Wildgerichten hinaus für sie regionale Küche darstellt. Ein Befragte gab beispielsweise Würstchen und polnische Gurke als Spezialgericht an, eine andere Traubenkonfitüre, ein Befragter sah im Carmelitertrunk, Milch mit Honig und Wodka, eine regionale Spezialität, einmal wurde der Fichtensprossensirup genannt. „Eine regionale Küche und regionale Produkte, die gibt es nicht“. So fasst es ein Befragter zusammen, „aber was die Polen gut machen, das ist die eigene Verarbeitung z.B. von Gurken und Erdbeeren. Ein cleverer Geschäftsmann in Sprzotawa hat ein Kiefernadelgetränk, den Fichtensprossensirup erfunden, der nun als Gesundheitsgetränk vermarktet wird. Die Gemeinde Przemkow macht eine Pilzfeier und die Gemeinde Sprzotawa vermarktet Räucherwaren und Heidehonig und Pilze“.

Die Ansätze für eine regionale Küche basieren auf der Weitergabe von Rezepten in einzelnen Familien, aber nicht auf kulturgeschichtlichen Gemeinsamkeiten einer ganzen Volksgruppe. „Wir verkaufen unsere Gerichte nach unseren eigenen Rezepten, die man als regionale Spezialität ansehen kann“, so eine Befragte.

In der Region um Sprotawa, die zu Niederschlesien zählt, wird erst seit der Wende die Geschichte Niederschlesiens und seiner deutschstämmigen Bevölkerung wiederentdeckt und alte Brauchtümer und kulinarische Spezialitäten zum Teil wiederbelebt. Daher kümmert sich das polnische Landwirtschaftsministerium mit der Initiative „agrosmak“ um die Auszeichnung von Spezialitäten agrarischen Ursprungs aus der Region. Es werden Preise in den Kategorien tierische, pflanzliche und restliche Produkte verliehen. Die Beurkundung erfolgt durch die regionale Landwirtschaftskammer. Gleichwohl werden hier allenfalls neue Trends in der Gastronomie gesetzt. Ob das ein oder andere Gericht über die Tradition einer Familie hinaus zur Tradition einer ganzen Region oder ihrer Teil wird, wird sich noch zeigen.

## 9.2 Marktstrukturen

Aus Geschichte, Kultur, Tradition als nicht-institutionellen Faktoren und dem institutionellen Faktor der heutigen, gesellschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich Marktstrukturen auf beiden Seiten der Euroregion herausgebildet, die unterschiedlicher nicht sein könnten.

Auf der polnischen Seite der Euroregion gibt es keine regionalen Märkte, keine regionalen Vermarktungsstrukturen und kein regionales Marketing. Auch dieses Phänomen mag zum Teil in der jüngsten Geschichte des Lebusener Lands seinen Ursprung haben. Das Land Polen hatte schon früher als die DDR, mit der Solidarnosc-Bewegung begonnen sich zum Westen zu öffnen. Die Teil-Öffnung der Märkte erfolgte zunächst in Etappen nach dem Fall der Berliner Mauer. Die europäische Union finanzierte u.a. Umstrukturierungen von Industrie und Verwaltung, die Heranführung an EU-Normen, Infrastrukturprojekte etc. durch das Phare Programm. Die Beitritt Polens zur europäischen Union am 1. Mai 2005 katapultierte die polnischen Unternehmen endgültig in das globale Jahrhundert. Die Marktpartner der befragten Firmen sind daher sowohl auf dem heimischen, nationalen Markt als auch auf dem europäischen Markt zu finden. Gerade im Grenzgebiet zu Deutschland ziehen die Betriebe Vorteile aus der Nähe zum deutschen Markt und kalkulieren leidenschaftslos durch, in welchem Land der Absatz ihrer Produkte Mehrerlöse bringt. Für einen Milchviehbetrieb ist es da beispielsweise ökonomisch sinnvoller die Milch in Polen von dem Milchtransporter der Müllermilch in Dresden abholen zu lassen, als in die nächste in Polen gelegene Molkerei zu transportieren. Gleichwohl ist der Konzentrationsprozess im Molkereisektor auch in Polen in vollem Gange. So wurde während des Befragungszeitraums eine kleinere, polnische Molkerei in Krosno Odrzanskie, aus wirtschaftlichen Gründen wie es hieß, geschlossen. Unternehmen, die sich im Agrobusiness spezialisiert haben z.B. auf Radieschen, Champignons, Straußen oder Tiefkühlobst, liefern ihre Ware jedoch nicht nur nach Deutschland, sondern finden Abnehmer im gesamten westeuropäischen Markt.

Ein regionaler Markt auf dem große Volumina regionaler, landwirtschaftlicher Produkte gehandelt werden, gibt es auf der polnischen Seite der Euroregion Spree-Neiße-Bober nicht. Lokale oder regionale Ware werden in kleinen Mengen als Frischware zur Ergänzung des saisonalen Angebots auf Wochenmärkten gehandelt oder in Lebensmitteleinzelhandelsgeschäften als saisonale Produkte mit verkauft. Ab Hof-Verkauf oder Ladengeschäfte gibt es infolge hoher Besteuerungen so gut wie gar nicht. Gleichwohl sehen einige Unternehmer einen Trend von Besserverdienenden hin zum Verzehr

regionaler, landwirtschaftlicher Produkte oder auch regionalen Fische. Mit steigendem Einkommen, so meinen sie, steige auch die Nachfrage nach regionalen Produkten. „Den Begriff Regionalprodukt gibt es erst seit ein paar Jahren. Langsam kommt das Bewusstsein der Käufer für regionale Produkte auf. Leider sind aber regionale Produkte noch sehr teuer. Wir sehen aber, dass sich immer mehr Menschen dafür zu interessieren beginnen“, so eine Befragte.

Auch billigen die befragten Unternehmer den Absatz von ökologischen Produkten in der Zukunft einen steigenden Stellenwert zu. „Das Bewusstsein für regionale, ökologische Produkte kommt“, so ein Großhändler. Besonders an Weihnachten und anderen Feiertagen machen die Händler einen Trend zu lokalem, ökologischen Fleischkonsum aus. Es wird immer mehr Geld für Qualität ausgegeben, so die Einschätzung.

### **9.3 Regionalmarketing in der Euroregion Spree-Neiße-Bober**

Regionale Marketinginitiativen als Form gesellschaftlicher Teilsysteme bilden sich in Abhängigkeit der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen aus. Sie sind abhängig von den nicht-institutionellen und institutionellen Faktoren, den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und nicht zuletzt den dadurch geprägten Interessen und Wahrnehmungen ihrer Akteure und deren Interaktion. Die Akteure in der Euroregion richten ihr Handeln nach den eigenen Erfahrungen, Rahmenbedingungen und regionalen Marktstrukturen aus.

Kleinräumige, regionale Marketinginitiativen existieren nur im deutschen und nicht im polnischen Teil der Euroregion und erzielen dort Wettbewerbsvorteile. Solche Marketinginitiativen haben sich oftmals vor dem Hintergrund ernährungswirtschaftlicher Debatten gegründet, verfolgen ökonomische, ökologische und soziale Ziele und führten in der Umsetzung zur Schaffung regionaler Teilmärkte. Sie liegen im deutschen Teil der Euroregion in einer naturräumlichen Region, die touristisch gut erschlossen und beworben ist. Seit dem zweiten Weltkriege wird die sorbisch-wendische Tradition bewusst gepflegt und sowohl vom Staat als auch mit viel privatem Engagement gefördert. Regionale Wirtschaftskreisläufe wurden durch private Initiative aufgebaut und werden durch staatliche Förderprogramme unterstützt.

Die regionale Nahrungsmittelversorgung bedient die Nachfrage der deutschen Kunden nach alternativem Ernährungsmuster, nach dem Erhalt ländlicher Regionen, dem Umweltschutz, dem Erhalt von Kulturlandschaften und der regionalen Wirtschaftsförderung. Folgende Motive konnten festgestellt werden:

Die Nachfrager entscheiden sich für ein angebotenes Produkt, wenn sie Vorteile bei der Schaffung regionaler Identitäten z.B. auch durch regionale Marken wahrnehmen können. Bei der Kaufentscheidung für Lebensmittel dominieren in Deutschland und Polen zunächst die Auswahl der Produkte nach den primären Entscheidungsmerkmalen Frische, Geschmack und Aussehen. Die sekundären Entscheidungskriterien der Herkunftsidentität stiften in Deutschland einen Zusatznutzen. Die polnischen Befragten konnten dies nicht bestätigen.

Tabelle 29: Regionalmarketing in Deutschland und Polen

Motive für Regionalmarketing	Deutschland	Polen
<b>Produktaffinitäten beim Nahrungsmittelkonsum für Regionales</b>	Ausgeprägt	<i>Wenig ausgeprägt</i>
<b>Marktnischen für regionale Produkt, weil große Konzerne v.a. auf limitierte Sortimente setzen</b>	<i>Offene Marktnischen</i>	<i>Offene Marktnischen</i>
<b>Nachfrage nach Qualitäts- und Frischeprodukten</b>	<i>Nachfrage nach regionalen (Frische-) Produkten mit gutem Preis- Leistungsverhältnis.</i>	<i>Nachfrage nach regionalen Frischeprodukten</i>
<b>Nahrungsmittelsicherheit und Transparenz von Nahrungsherstellung</b>	<i>Nahrungsmittelsicherheit und Transparenz spielen in der öffentlichen Diskussion eine Rolle</i>	<i>Nahrungsmittelsicherheit und Transparenz spielen in der öffentlichen Diskussion eine untergeordnetere Rolle</i>
<b>Regionalitätskonzepte, die umweltschonende, schadstoffarme, artgerechte Erzeugung mit kurzen Wegen und Herkunftsgarantie der Produkte favorisieren, finden ihre Realisierung über regionale Marketinginitiativen</b>	<i>Es existieren regionale Marketinginitiativen</i>	<i>Es existieren keine regionalen Marketinginitiativen</i>
<b>Bedürfnis der Menschen nach Identität</b>	<i>Die Frage der Identität spielt eine große Rolle.</i>	Die Frage der Identität spielt eine große Rolle. Es gibt daher Wettbewerbe für regionale Produkte.

Quelle: Eigene Erhebung

Auf der deutschen Seite der Euroregion existiert mit der Dachmarke Spreewald ein Herkunftszeichen, welches regional und national bekannt ist. In Polen wurde eine solche Dachmarke nicht identifiziert. Eine Herkunftskennzeichnung, die in der gesamten Region große Bekanntheit hat, wurde nicht festgestellt. Da kann der mündige Konsument leicht zum verwirrten Konsument werden, wenn regionale Produkte als Produkt der Wojewodschaft Lubuskie, von Zielona Gora oder Schlesien ausgezeichnet wurde, sodass keine einheitliche Identität generiert wird. Dies hängt auch damit zusammen, dass in der Region die Schaffung einer einheitlichen Identität noch im Aufbau ist. Die Ergebnisse dieser Arbeit untermauern daher die These von Spiekermann, dass Küche sozial konstruiert ist, d.h. mit Bedeutungen, mit sozialen Bezügen und Identitäten versehen. Dort wo die Erzeugung und der Verbrauch von Lebensmitteln in Kultur eingebunden sind, werden regionale Gerichte aus regionaler Herstellung auch auf den Speisekarten der Gastronomen angeboten. Dies geschieht beispielsweise im Spreewald mit der Vermarktung der Spreewaldgurke und ihrer Gerichte, sowie der Gerichte mit Meerrettich oder Quark mit Leinöl beispielsweise. Auch in der schlesischen Küche leben alte Traditionen und Rückgriffe auf die schlesische Küche wieder auf.

Als Ergebnis der Befragungen zeichnet sich ab, dass die Unternehmer beim Absatz regionaler Produkte über bestehende Strukturen, sei es in regionalen Marketinginitiativen im deutschen Teil der Euroregion oder beim Verkauf v.a. regionaler Frischeprodukte in Polen, keine gezielte Marketingstrategie zu verfolgen. Ein Nachfragen hinsichtlich der Verkaufsstrategien ergab allerdings, dass viele Anbieter die Marktfeldstrategie der Marktdurchdringung präferieren. Vor allem in deutschen Teil der Euroregion kommt der Marktdurchdringung des regionalen Marktes mit eigenen Produkten eine große Bedeutung zu, während im polnischen Teil v.a. der nationale, aber auch der europäische bzw. internationale Markt beliefert wird. Die Ergebnisse anderer Studien, wie z.B. von Hausladen, die angeben, dass der Absatz regionaler Produkte v.a. über Hochpreisstrategien verfolgt wird, kann nicht bestätigt werden. Ganz im Gegenteil klagt u.a. ein Gastronom darüber, dass zu wenige Premiumprodukte im Hochpreissegment, sei z.B. bei Fleisch oder auch anderer Ware, auf dem regionalen Markt vorhanden sind. Wichtig ist den Kunden im Tourismus aber auch bei den Waren und Dienstleistungen in Landwirtschaft und Ernährungsgewerbe ein gutes Preis-Leistungsverhältnis, d.h. die Ware muss nicht zwingend billig, sondern besser sein. Einer von den Konsumenten beachtete, professionelle Kommunikationsstrategie kommt eine besondere Bedeutung zu.

Besonders von einigen Gastronomen wird ein größeres Sortiment von regionalen Convenience-Produkten gefordert. Hier sind die Unternehmen der Ernährungsbranche gefordert, der Nachfrage der Gastronomen nach regionalen (Halb-) Fertigprodukten nachzukommen, denn nicht alle Gastronomen richten ihre Küche auf Frischeprodukte aus. Gerade die Gastronomen, die im Bustourismus beispielsweise viele Gäste auf einmal verköstigen müssen, setzen auf Halbfertigprodukte, die sie veredeln. Hier ist ein Markt, der von Anbietern regionaler Produkte weiter durchdrungen werden kann. Auch kann verändertem Ernährungsverhalten durch Konzentration auf zielgruppenspezifische Gerichte Rechnung getragen werden; z.B. im Fischkonsum findet ein Generationswechsel bei den Fischkonsumenten statt. Eine neue kaufkräftige, junge Zielgruppe schätzt den Gesundheitsaspekt. Die Konsumenten wollen Filet mit einfacher Zubereitung, d.h. es muss neue Zubereitungsformen geben, ideal wären hier grätenlose Fischprodukte im Convenience-Bereich.

Unter den befragten Unternehmen befinden sich in der Euroregion Spree-Neiße-Bober sowohl Unternehmen, die auf Massenmärkten agieren, als auch Unternehmen, die in Nischenmärkten agieren. Im Hinblick auf Markt- und Absatzraum des untersuchten Angebots bei den landwirtschaftlichen Produkten wurde die ganze Bandbreite von lokal bzw. regionalem Absatz bis hin zu internationalem Absatzraum vorgefunden. Auch bei deutschen Unternehmen die im Rahmen einer bestehenden regionalen Marketinginitiative unter anderem ihre Produkte vermarkten, herrschen sehr unterschiedliche Ansichten über die räumliche Verbreitung des Absatzes der Regionalprodukte. Einige „Hardliner“ verfechten die Theorie des ausschließlichen Absatzes regionaler Produkte in der Region, während andere Unternehmer sich eine überregionale oder gar nationale Absatzstrategie für die regionalen Produkte vorstellen können. Einer gemeinsamen überregionalen Vermarktung in einer Marketinginitiative können daher die unterschiedlichen Interessen ihrer Akteure im Wege stehen, aber auch Wirtschaftlichkeitsfaktoren, wie die längeren Transport- bzw. Lagerhaltungskosten.

Bei Einrichtung einer einheitlichen regionalen Marketinginitiative für die gesamte Euroregion, müsste u.a. darauf geachtet werden, dass die vorhandenen regionalen Marketinginitiativen auf der deutschen Seite der Euroregion mit ihren Erfahrungen in den Gründungsprozess mit einbezogen würden. Auf der polnischen Seite existieren derzeit keine vergleichbaren Initiativen. Sodann müsste ein gemeinsamer Nenner hinsichtlich einer gemeinsamen Marketingstrategie für die Regionalprodukte gefunden werden. Es ist darauf zu achten, dass eine den Kunden ansprechende Abgrenzung der Region gegenüber

anderen Regionen erfolgt und eine konsistente Umsetzung der geplanten Marketingstrategie erfolgt. Gutes Regionalmarketing, im Rahmen einer zu gründenden Marketinginitiative für die gesamte Euroregion, bedeutet die angebotenen Waren und Dienstleistungen in der Landwirtschaft, Gastronomie und Ernährungswirtschaft miteinander unter einer Dachmarke zu verbinden und im Rahmen einer regionalen Kreislaufwirtschaft zu verzahnen, wobei den Produzenten zusätzlich die Möglichkeit offen steht, ihre Produkte (auch) weiterhin auf dem überregionalen, nationalen oder internationalen Markt zusätzlich zu vermarkten. Die Produkte müssen über ein gutes Preis-Leistungsverhältnis verfügen und gut kommunizierbar sein. Die Nachfrager entscheiden sich dann langfristig für einen Anbieter, wenn mindestens ein für den Kunden wichtiges Produkt- bzw. Dienstleistungsmerkmal vorhanden und wahrnehmbar ist und auch dauerhaft gegenüber der Konkurrenz durch umfangreiche Investitionen u.a. in Marketingleistungen, abgesichert wird.

Die polnischen Akteure würde man dadurch zum „cooperate“ (SYDOW, 2009, 33) auf Ebene des Regionalmarketings bringen, indem dargestellt wird, dass der Aufbau einer einheitlichen Regionalmarketinginitiative eine Investition in die Zukunft darstellt. Über grenzübergreifendes Regionalmarketing können neue Produktlinien und Dienstleistungen in der Landwirtschaft, dem Handwerk und Tourismus aufgebaut werden, die entsprechend den Anforderungen der immer besser informierten und kritischer werdenden Kunden, auf neue Kundensegmente zugeschnitten sind und über den regionalen Handel abgesetzt werden. Damit werden Kenntnisse über grenzüberschreitende Zusammenhänge vertieft und im besten Falle kommen polnisch-deutsche Joint zustande, von denen alle Unternehmen gleichermaßen profitieren. Der Aufbau eines gemeinsamen Regionalmarketings bietet qualifizierten Arbeitskräften eine Perspektive und führt dazu, dass weiterhin Vorurteile abgebaut würden. Es wird damit ein weiterer Beitrag dazu geleistet, dass den Menschen eine gemeinsame Lebensperspektive in der Grenzregion gegeben und der Entvölkerung entgegen gewirkt wird.

Tourismusmarketing ist als Teil des Regionalmarketings dann erfolgreich, wenn durch Kooperationen mit den einzelnen Tourismusanbietern ein Leistungsbündel entsteht, welches am Markt als Unique Selling Proposition (UMP) Bestand hat und als Gesamtpaket auch entsprechend beworben wird, so dass es von den Kunden wahrgenommen wird und auf sie überzeugend wirkt. Sowohl im deutschen als auch im polnischen Teil agieren viele Akteure im Wirtschaftszweig Tourismus: Tourismusverbände und –vereine, staatliche Anbieter von touristischen Dienstleistungen, sowie private Anbieter. Der Tourismus wird



dabei oft als Naturtourismus, als Agrartourismus, bei den größeren Städten auch als Städtetourismus oder, je nach Ausrichtung der Betriebe bzw. der Region auch als Reittourismus, Wasser- oder Radtourismus vermarktet. Allein auf der deutschen Seite der Euroregion existieren mit dem Spreewald, der Stadt Cottbus und dem Gebiet der Niederlausitz unterschiedlichste Destinationen, die entsprechend unterschiedlich beworben werden. Da kommt leicht bei den Verbrauchern der Eindruck einer zersplitterten, atomistischen Angebotsstruktur auf. Der polnische Teil der Euroregion wird beworben als Teil von Lubuskie, als Stadt Zielona Gora, als (Nieder-) Schlesien oder als Gebiet des Ostwalls. Auch für den polnischen Teil gilt, wie für das gesamte Gebiet der Euroregion Spree-Neiße-Bober, dass die Region nicht als gesamtes über ein gemeinsames Leistungsbündel verfügt, welches in der Gesamtheit beworben wird. Ein Tourismusmarketing als Bestandteil eines gemeinsamen Regionalmarketings müsste hier ansetzen, eine USP definieren und einheitliche Leistungsbündel entwerfen.

Als Fazit der Betrachtungen zu einem einheitlichen Regionalmarketing in der gesamten Euroregion ist festzustellen, dass aufgrund der unterschiedlichen, gesellschaftlichen Teilsysteme und Traditionen, sowie der unterschiedlichen Marktstrukturen, die Einrichtung einer regionalen Marketinginitiative für die gesamte Euroregion Spree-Neiße-Bober ohne Kopplung an eine staatliche Förderung für eine Start- bzw. Übergangsphase zum jetzigen Zeitpunkt nicht erfolgversprechend erscheint. Eine erfolgreiche Regionalmarketingstrategie beinhaltet zum Einen den Aufbau einer regionalen Vermarktungskette in Polen zusammen mit regionaler Bewusstseinsbildung und auch den Aufbau komplementärer Dienstleistungen bzw. eines komplementären Warenaustausches zwischen polnischen und deutschen Teilmärkten.

Es bleibt im letzten Schritt aus wissenschaftlicher Sicht im folgenden Kapitel darzulegen, wie ein zukunftsorientiertes Regionalmarketing für die Region Spree-Neiße-Bober auszusehen hat, welches die Wettbewerbsfähigkeit regionaler Marketinginitiativen im deutschen und polnischen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober stärkt und damit die Fragestellung von der subjektiv besten Organisationsform zu klären.

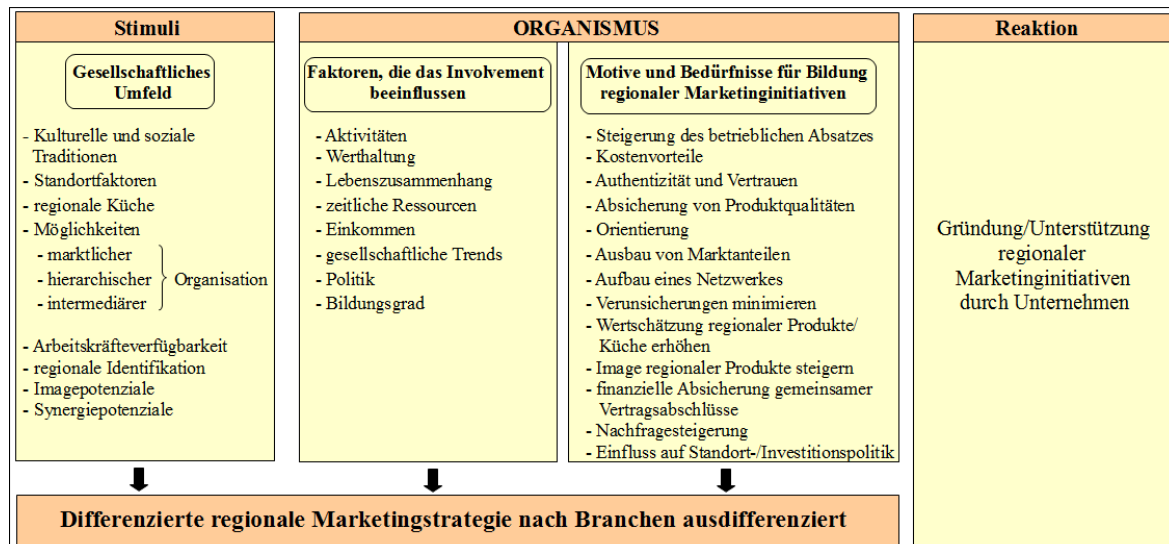


Abbildung 19: Stimuli für die Gründung regionaler Marketinginitiativen

Quelle: Eigene Erhebung

#### 9.4 Ableitung der subjektiv besten Organisationsform

Im Forschungsbereich III wurde der Frage der Transaktionskostendimensionen von unternehmerischen Transaktionen innerhalb der Euroregion Spree-Neiße-Bober und Konsequenzen für die Wahl der Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie nachgegangen.

Es wurde untersucht, inwieweit transaktionsspezifische Investitionen in Sach- oder Humankapital in der Praxis bei den Befragten zu einer längerfristigen Bindung an regionale Marketinginitiativen führen bzw. inwieweit diese Investitionen tendenziell auch Vertragsprobleme hervorbringen, die dann letztendlich zu Opportunismusgefahr führen können. Transaktionen sind von externen und internen Unsicherheiten begleitet. Transaktionen im Bereich regionaler Märkte sind externen Unsicherheiten bedingt durch Angebots- und Nachfrageschwankungen relativ stark ausgeliefert, weil oftmals ein schnelles Umschalten auf andere Vermarktungsmöglichkeiten nicht gegeben ist. Im Gegensatz zu externen Unsicherheiten werden interne Unsicherheiten durch das Verhalten der Akteure verursacht. Informationsasymmetrien und Faktorspezifitäten können zu Opportunismus führen. Opportunismusgefahr kann jedoch durch die organisatorisch-institutionelle Ausgestaltung der Marketinginitiativen abgeschwächt werden, ebenso wie Vertrauen und Reputation in der Zusammenarbeit innerhalb eines Projekts tendenziell gegen Opportunismus absichern können. Abschließend wurden Marktstrukturparameter auf ihren Einfluss auf Marktverhältnisse, Handelssysteme und auch die Stabilität von Marketinginitiativen, ihre Bildung und ihren Fortbestand analysiert.

Regionale Marketinginitiativen werden gegründet, um Wertschöpfungsketten in der Region zu halten. Ihre Mitgliedsbetriebe streben danach u.a. folgende Kriterien einzuhalten:

- Möglichst hoher Anteil von Lieferanten aus der Region
- Möglichst hoher Anteil von lokalem und regionalem Absatz
- Ressourcenschonende, umweltfreundliche Produktion
- Möglichst geringe Transportstrecken zwischen Produktion und Absatz

Diese Ziele können ganz oder teilweise auch von Unternehmen verfolgt werden, die nicht in regionalen Marketinginitiativen beschäftigt sind. Daher wurden Unternehmer befragt, die diesen Initiativen angehören und andere, die keine Zugehörigkeit verfolgen. Es wird erwartet, dass Betriebe mit Zugehörigkeit zu regionalen Marketinginitiativen sich im Hinblick auf ihre Transaktionskostendimensionen von den anderen Marktteilnehmern unterscheiden und dass Unterschiede zwischen deutschen und polnischen Unternehmen bestehen.

Jedes Problem, das direkt oder indirekt ein Vertragsproblem darstellt kann unter dem Aspekt der Transaktionskosteneinsparung untersucht werden. Ausgangslage der Untersuchung ist der Zustand bei freier Marktkoordination; Basiseinheit der Analyse die Transaktion. Unter der ergänzenden Betrachtung der Transaktionskostendimensionen wird am Ende die subjektiv beste Organisationsform abgeleitet.

Die **Transaktionsatmosphäre** mit ihrem spezifischen sozio-politischen Gesellschaftssystem, sowie die bestehenden institutionellen und nicht institutionellen Faktoren hat einen erheblichen Einfluss auf die Handlungsorientierungen der Akteure und ihre Art der Interaktion.

Die deutschen und polnischen Akteure in der Euroregion Spree-Neiße-Bober sind Unternehmer, die auf Basis der Annahme der individuellen Nutzenannahme agieren. Jeder Transaktionspartner verhält sich auf Basis der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Handlungssituation und Handlungserfahrungen so, dass er seine individuellen Ziele am besten erfüllen kann. Dies impliziert, dass die Akteure von dem strategischen Verhalten der Marktpartner ausgehen und führt zu strategischer Unsicherheit, da die Marktpartner möglicherweise opportunistisch handeln. Das Problem des **Opportunismus** wird von den polnischen Befragten stärker betont als von den deutschen Marktteilnehmern. Für viele der polnischen Unternehmer ergibt sich daraus, dass sie keine Kooperationen eingehen und die Option des Make, d.h. die Integration der Wertschöpfungsketten in das eigene Unternehmen oder das Buy, die externe Beschaffung der Wertschöpfungskomponenten über Märkte, der Option eines Netzwerkes vorziehen.

Die Befragung ergab, dass dem Merkmal der **Faktorspezifität** keine große Bedeutung zugemessen wird. Das in dauerhaften Geschäftsbeziehungen eine Faktorspezifität entsteht, die zu einer small-numbers-situation führt, wurde von den befragten deutschen und polnischen Unternehmen weniger bestätigt. Lediglich einer der befragten deutschen Geschäftsleute hat sich so stark spezialisiert, dass eine Geschäftsbeziehung einer geringen Zahl von Transaktionspartnern mit einem Geschäftspartner entsteht. In diesem Fall wird die Gefahr des holdup von den beteiligten Partnern zwar gesehen. Die Partner haben die Transaktionen daher mit spezifischen Investitionen in hohe Koordinationskosten, d.h. v.a. Vertragsgestaltungskosten, abgesichert.

Der Faktor externer **Unsicherheit** spielt für die Befragten eine große Rolle. Die meisten Unternehmen in der Euroregion Spree-Neiße-Bober haben überregionale Absatzwege für ihre Produkte aufgebaut, um Unsicherheiten abzufedern. Während die polnischen Unternehmen vorrangig auf dem nationalen Markt und eingeschränkt auf dem regionalen Markt agieren, haben viele deutscher Unternehmer den Akzent auf einer regionalen Vermarktung, sichern aber über die überregionale Vermarktung den gesamten Absatz ihrer Ware ab. Deutsche Unternehmen versuchen interne Unsicherheit über Informationsasymmetrien z.B. und externe Unsicherheiten v.a. auch über regionale Netzwerke zu mildern. Dieser Ansatz existiert bei ihren polnischen Marktpartnern nicht.

Hinsichtlich des Faktors **Häufigkeit** wurde in der Befragung der Unternehmen bei allen festgestellt, dass die Häufigkeit der Leistungswiederholung entscheidend bestimmt, welche Beziehungen sich zwischen den beiden Transaktionspartnern während der Dauer der Transaktion herausbildet. Wiederholtere Transaktionen führen v.a. zu gesunkenen Motivationskosten, weniger zu gesunkenen Koordinationskosten und verändern den Charakter der Beziehung zu einem vertrauteren Umgang miteinander. Vor allem in Polen war damit der Anreiz noch engere vertragliche Bindungen zu schließen weniger feststellbar. Häufige Transaktionen und v.a. langjährige Geschäftsbeziehungen, Reputation und guter Ruf senken die Absicherungskosten und Unsicherheit für die Unternehmen.

Hinsichtlich der **Marktstruktur** wurden viele atomistische Anbieter vorgefunden. Die wenigsten Unternehmer sind in regionalen Marketinginitiativen organisiert. Die Produktqualitäten Frische, Geschmack und Aussehen liefern auch in Polen Bestimmungsgründe für die Kaufentscheidung. Die Herkunft eines Produktes spielt jedoch nur eine geringe Rolle. Eine noch geringere Rolle scheinen die immateriellen Produktqualitäten wie die Vermeidung von Umweltbelastungen, indem kurze Transportwege zwischen Erzeugungs- und Absatzort gewählt werden, die Unterstützung

der regionalen Land- und Ernährungswirtschaft und mit ihr die Sicherung von Wertschöpfungsketten und Arbeitsplätzen in der Region als Zusatznutzen zu spielen. Hier liegt ein Ansatz für weiteren Forschungsbedarf, der die Frage diskutiert wird, inwieweit das in der Literatur als „Cocooning“ bezeichnete Bedürfnis, sich zurückzuziehen auf die Identifikationsebene der Region, die Identität stiftet, sowie Vertrautheit, Geborgenheit und Überschaubarkeit gibt, für die Menschen im polnischen Teil der Euroregion zutrifft.

#### Gewählte Organisationsformen

**Im deutschen Teil** der Euroregion ist die Mehrheit der Unternehmer von der Sinnhaftigkeit, sowie den ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten regionaler Wirtschaftskreisläufe überzeugt. **Regionale Marketinginitiativen als Ausprägung einer Kooperationsform zwischen Markt und Hierarchie** können für den regionalen Raum Effizienzvorteile durch die Senkung der Transaktionskosten für die Mitglieder des Netzwerkes realisieren, da Kosten auf viele Partner verteilt und damit geringer werden. Nutzenvorteile entstehen dann für eine Region, aber auch den einzelnen Transaktionspartner, wenn für den Anbieter vorteilhafte Leistungsbündel gebildet werden, die aus innovativen Produktlinien und Dienstleistungen entstehen, die der einzelne Unternehmer so nicht aufbauen könnte. Weitere Vorteile entstehen u.a. im Bereich der Logistik, aber auch durch geringere Vertragskosten und stärkeres Vertrauen der Vertragspartner untereinander. Die Partner können im Netzwerk die einzelunternehmerischen Erträge erhöhen bzw. Marktanteile erwerben oder ausbauen.

Wie im vorherigen Kapitel ausführlich dargestellt, **stellt für die polnischen Unternehmen die freie Marktorganisation die attraktivste Organisationsform** dar. Die meisten Unternehmer sehen ihr Transaktionsumfeld als ein internationales, d.h. Unternehmen und ihre Ware in Konkurrenz zu den anderen Unternehmen aus dem eigenen Land, aus Deutschland, der Europäischen Union oder der Welt. Sie haben ihr Unternehmen daher ihr Unternehmen auf den Wettbewerb auf nationalem oder internationale Märkte nach den wirtschaftlichen Maßstäben optimaler Faktorallokation ausgerichtet und treffen auch ihre betrieblichen Entscheidungen hinsichtlich Markt oder Hierarchie, nach reinen Wirtschaftlichkeitsüberlegungen aus. Dort, wo durch eine Integration bestimmter Abläufe eine Verringerung der Transaktionskosten möglich wird, wird auch eine hierarchische Lösung – oft in Form einer Firmenausgründung oder Neugründung- verwirklicht.

#### Die subjektiv beste Organisationsform

Ein zukunftsorientiertes Regionalmarketing für die Euroregion Spree-Neiße-Bober zielt ab auf die Steigerung der Attraktivität der Region und die Verbesserung ihres regionalen

Images. Diese Ziele gehen einher mit der Umsetzung von Maßnahmen zu einer erhöhten Identifikation der Bürger mit ihrer Region und gesteigerter Zufriedenheit über Lebens- und Arbeitsbedingungen in dieser Region, die aus einer aktiven Standort- und Leistungs politik resultieren.

Aus Geschichte, Kultur und Tradition als nicht-institutionelle Faktoren und den institutionellen Faktoren der unterschiedlichen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ergeben sich im deutschen und im polnischen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober unterschiedliche Ausgangslagen, die immer mehr durch gemeinsame Entwicklungen des Operierens innerhalb eines gemeinsamen europäischen bzw. internationalen Marktes aneinander angeglichen werden. Auch in Polen wächst das Bewusstsein für regionale Produkte.

Eine aktive Standort- und Leistungs politik für die Euroregion Spree-Neiße-Bober zu betreiben heißt, die politischen Rahmenbedingungen für regionale (Dienst-) Leistungen und Angebote attraktiver zu gestalten. Dadurch können sich gegebene Transaktionskostendifferenzen wieder verschieben. Ein Netzwerk mit seinen Wertschöpfungsaktivitäten könnte dadurch flächendeckend Transaktionskostenersparnisse erzielen und kostensparender werden als die Alternativen des Make, d.h. der Integration der Wertschöpfungsketten in das eigene Unternehmen oder des Buy, die externe Beschaffung der Wertschöpfungskomponenten über Märkte.

Damit regionale Marketinginitiativen als hybride Organisationsformen auf dem gesamten Markt der Euroregion Spree-Neiße-Bober eine stärkere Akzeptanz bei den Unternehmern erfahren können, müssen die Transaktionskostenvorteile im Netzwerk die Transaktionskostenineffizienzen von Einzelunternehmen übertreffen. Dazu könnten die regionalen Marketinginitiativen auf der deutschen Seite der Euroregion beitragen, indem sie beginnen auf der polnischen Seite operativ tätig sein. Durch stabile, vertrauensvolle Zusammenarbeit in einem gemeinsamen grenzübergreifenden Netzwerk können externe Unsicherheiten und die Gefahr des Opportunismus abgemildert werden. Damit könnten bestehende regionale Marketinginitiativen den Anteil von regionalen Lieferanten erhöhen und u.U. sogar bestehende Engpässe in Wertschöpfungsketten bei weiterhin geringen Transportstrecken zwischen Produktions- und Absatzort abgemildert werden.

Somit trügen auch regionale, grenzüberschreitende Marketinginitiativen zur positiven Beeinflussung der Transaktionsatmosphäre und zu den Zielen grenzüberschreitender Zusammenarbeit in Euroregionen bei:

- Zur Umwandlung der Grenze zu einer Stelle der Begegnung von Nachbarn

- Zur Überwindung gegenseitiger Vorurteile und Animositäten zwischen den Menschen in Grenzgebieten, dies aus dem historischen Erbe resultieren
- Zur Überwindung der national peripheren Lage und Isolation sowie
- Zur Förderung des wirtschaftlichen Wachstums und des Lebensstandards.

## 9.5 Ausblick

Die beschriebene Thematik des Regionalmarketings in Euroregionen in Deutschland und Polen bietet mit ihrem mehrsektoriellen Ansatz eine breite Grundlage für weiterführende Untersuchungen.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich auf die Akteure des Beschaffungsmarktes und die Absatzmittler in den relevanten traditionellen Wirtschaftszweigen der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Empfehlenswert wäre, die Untersuchungen aus der Sicht der Konsumenten zu vertiefen und die Veränderungen im Konsumentenverhalten durch steigende Kaufkraft im deutschen Teil der Euroregion und im Besonderen in der polnischen Teilregion näher zu beleuchten.

Des Weiteren wird empfohlen, die beschriebene Thematik durch vergleichende wissenschaftliche Erkenntnisse über Euroregionen, die bereits in den 1990er Jahren gegründet wurden, anzureichern. Beispielsweise könnte die 1992 gegründete Euroregion Nestos-Mesta zwischen Griechenland und Bulgarien oder die 1995 ins Leben gerufene Euroregion Alentejo-Centro Extremadura zwischen Portugal und Spanien verglichen werden mit osteuropäischen Euroregionen, die erst in der letzten Dekade gegründet wurden, wie die Euroregion Nishava, die die bulgarisch-serbische Grenzregion verbindet oder die russisch-ukrainische Euroregion Yaroslavna, die seit 2007 existiert.

Darüber hinaus wird von der Autorin angeraten, in einigen Jahren vergleichbare wissenschaftliche Untersuchungen in den deutsch-polnischen Euroregionen durchzuführen, um die in dieser Arbeit genannten Entwicklungsperspektiven auf ihre Validität und Nachhaltigkeit zu überprüfen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Resultate und Erkenntnisse dieser Arbeit einen Erkenntniszuwachs für den wissenschaftlichen Disput und konkrete Ansätze für den Aufbau grenzüberschreitender Marketinginitiativen liefert. Die Ergebnisse können die Diskurse über die Potentiale der bestehenden regionalen Marketinginitiativen anreichern und die Akteure auf beiden Seiten der Euroregion Spree-Neiße-Bober darin bestärken, ihre Bemühungen um grenzüberschreitende Zusammenarbeit weiter zu vertiefen.

## 10. Zusammenfassung

Euroregionen wird in Europa ein gewichtiger Beitrag zum länderübergreifenden Zusammenwachsen europäischer Grenzregionen beigemessen. Im internationalen Wettbewerb um fortschreitende wirtschaftliche Entwicklung, liefert Regionalmarketing einen Ansatz, um sich von anderen Regionen abzuheben und eigenständige regionale Wertschöpfungskreisläufe zu etablieren. Dieses Forschungsfeld ist daher insbesondere für die oftmals vernachlässigten Grenzregionen von Interesse.

Die vorliegende Arbeit setzt sich mit den Erfolgsfaktoren und Problemfeldern von Regionalmarketing und regionalen Marketinginitiativen in Euroregionen in Deutschland und Polen auseinander. Im Zuge der Forschung wird als Fallbeispiel die Euroregion Spree-Neiße-Bober mit ihren deutschen und polnischen (Teil-) Märkten betrachtet.

Die Untersuchung konzentriert sich traditionelle Wirtschaftszweige, die die Region und ihr Regionalimage sowie ihre Unternehmen in der Land- und Forstwirtschaft, im Tourismus, der Nahrungsmittelwirtschaft und dem traditionellen Handwerk geprägt haben. Neben den Akteuren des Beschaffungsmarktes, den Erzeugern, Herstellern, Händlern und Dienstleistern werden auch Händler als Absatzmittler mittels leitfadengestützter Interviews befragt. Experteninterviews dienen der Vorbereitung und Vertiefung der gewonnen Erkenntnisse. Die forschungsleitenden Leitfragenfelder beschäftigen sich mit den folgenden Themen am Fallbeispiel der Euroregion Spree-Neiße-Bober:

- Leitfragenfeld I: Bildung, Organisation und Probleme regionaler Marketinginitiativen
- Leitfragenfeld II: Potentiale und Perspektiven von Regionalmarketing
- Leitfragenfeld III: Transaktionskosten und Absicherung in regionalen Marketinginitiativen

Als theoretischer Rahmen der Untersuchung dient die Transaktionskostentheorie. Die Verhaltenseigenschaften der Transaktionspartner stehen im Mittelpunkt der ökonomischen Analyse. Wann präferieren die Land- und Forstwirte, die Händler, die Handwerker, die Gastronomen und Hoteliers, die Touristikanbieter und Unternehmer der Ernährungswirtschaft marktliche Lösungen, wann setzen sie auf hierarchische Lösungen oder wählen kooperative Organisationsformen?

Neben ökonomischen Fragestellungen werden auch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und ihre Auswirkungen auf die Bildung von regionalen Marketinginitiativen untersucht und damit der Komplexität der Untersuchungsregion mit



ihren zwei Staaten Deutschland und Polen, ihrer Geschichte sowie unterschiedlichen Kultur und Sprache, Rechnung getragen. Die theoretische Grundlage bietet das analytische Modell des akteurszentrierten Institutionalismus nach Mayntz und Scharpf. Sodann werden die bestehenden Organisationsformen im Hinblick auf ihre transaktionskostentheoretischen Dimensionen überprüft. Abschließend wird eine subjektiv beste Organisationsform herausdestilliert.

Ziel dieser Arbeit ist es, die wissenschaftliche Forschung im Regionalmarketing im Forschungsfeld der regionalen Marketinginitiativen im Hinblick auf einen grenzübergreifenden Ansatz weiterzuentwickeln und damit die Institutionen und ihr gesellschaftliches Umfeld in das Zentrum der Betrachtung zu stellen. Es wird eine Forschungslücke im Hinblick auf die Einbindung der Marketinginitiativen als regionale Institutionen in die gesellschaftlichen Steuerungs- und Regelungsfunktionen in Grenzregionen, am Beispiel Deutschland und Polen, geschlossen.

Darüber hinaus liefert die vorliegende Arbeit praktische Hinweise für die Entwicklung von Regionalmarketingstrategien für Euroregionen. Es werden Stärken und Schwächen in Bezug auf das Marketing von Regionalprodukten, Empfehlungen für die wettbewerbliche Positionierung von Unternehmen und Handlungsempfehlungen für den Aufbau grenzübergreifender Marketinginitiativen ausgesprochen.

Im Einzelnen gliedern sich die Kapitel wie folgt: Das erste Kapitel widmet sich den Euroregionen. Sodann wird die Untersuchungsregion, die Euroregion Spree-Neiße-Bober, mit ihren deutschen und polnischen Teilregionen vorgestellt und der Forschungsstand im Forschungsgebiet des Regionalmarketings präsentiert. Im folgenden Kapitel wird die Transaktionskostentheorie als ökonomischer Ansatz der neuen Institutionenökonomik dargestellt. Darauf basierend wird das analytische Modell der Arbeit abgeleitet und die Untersuchungsmethodik vorgestellt. Sodann werden in Kapitel 7 und 8 die Forschungsergebnisse auf der Basis der Produzenten, Dienstleister-, Einzelhandels- und Händlerbefragung erläutert. In Kapitel 9 werden die Forschungsergebnisse für die gesamte Euroregion Spree-Neiße-Bober synthetisiert, neue wissenschaftliche Erkenntnisse präsentiert und Empfehlungen für vertiefende Forschungsarbeiten gegeben. Die Arbeit schließt mit Handlungsempfehlungen und der Skizzierung der Entwicklungsperspektiven für grenzüberschreitende Marketinginitiativen ab.

## LITERATURVERZEICHNIS

Amm, Simon 1996:

Sicherung von Branchenstrukturen durch regionales Marketing. Das Beispiel der oberfränkischen Glas-, Porzellan- und Keramikbranche, München

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2011a:

Statistischer Bericht PI 5-j/09, Bruttoinlandsprodukt und Bruttowertschöpfung in den kreisfreien Städten und Landkreisen im Land Brandenburg 2000 bis 2009, Berechnungsstand August 2010/Februar 2011, Potsdam

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2011b:

Statistisches Jahrbuch 2011, 2011, Potsdam

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2012a:

Landwirtschaftszählung in Brandenburg, 2010, Potsdam

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2012b:

Tourismus in Brandenburg 2012, Potsdam

Alvensleben, Reimar v. 2000:

Verbraucherpräferenzen für regionale Produkte – Konsumtheoretische Grundlagen.  
In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft – Chancen, Probleme, Bewertung.  
Schriftenreihe Agrarspectrum, Bd 30, Frankfurt am Main, S. 3-18

Arbeitsgemeinschaft Europäischer Grenzregionen (AGEG), 2000:

Praktisches Handbuch zur Grenzübergreifenden Zusammenarbeit i.A. der Europäischen Kommission, LACE-Projekt, 3. Auflage

Aschemeier, Rainer 2005:

Inwertsetzung regionaler traditioneller Produkte am Beispiel des neuen EU-Mitgliedsstaats Malta, Göttingen

Bahrs, E., von Cramon-Taubadel, S., Spiller, A., Theuvsen, L., Zeller, M. 2006:

Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen,  
Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup

Baier, G. 2001:

Die Bedeutung räumlicher Identität für das Städte- und Regionalmarketing, WWDP 38/2001

Baier, Daniel; Koch, Matthias 2004:

Regionalmarketingkonzept für die Region Lausitz-Spreewald:

Wertschöpfungskuster, Vermarktungsschwerpunkte und Marketingstrategien,  
Studie für das Regionalmanagement der Brandenburgischen Lausitz

Baier, Daniel; Rese, Alexandra; Sand, Nicolai 2010:

Innovationspotenziale in der Region Lausitz-Spreewald: Ergebnisse einer  
Unternehmensrecherche und -befragung im Auftrag der IHK Cottbus, BTU  
Cottbus, Lehrstuhl für Marketing und Innovationsmanagement, Cottbus

Balderjahn, Ingo 1995:

Marketing für Regionen: Ein Konzept für die neuen Bundesländer? Vortragsreihe  
der Universität Potsdam, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit dem  
Schwerpunkt Marketing; Potsdam, Band Nr. 5/1995.

Balderjahn, Ingo 2000:

Standortmarketing, Stuttgart

Balling, Richard 1997:

Bedeutung der regionalen Herkunft bei Lebensmitteln. In: Schule und Beratung,  
06/1997, S. II,17-20

Balling, Richard 2000:

Ergebnisse von Verbraucherbefragungen zur Bedeutung der regionalen Herkunft  
bei Nahrungsmitteln. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.): Regionale  
Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft – Chancen,  
Probleme, Bewertung. Schriftenreihe Agrarspectrum, Bd 30, Frankfurt am Main, S.  
19-37

Balling, Richard 2009:

Kooperation - strategische Allianzen, Netzwerke, Joint-Ventures u. andere  
Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit. In: Theorie und  
Praxis, Europäische Hochschulschriften 5, 2. Auflage, Frankfurt am Main

Bär, Sören 2006:

Ganzheitliches Tourismus-Marketing, Die Gestaltung regionaler  
Kooperationsbeziehungen, Wiesbaden

Backhaus, Klaus; Meyer, Margit 1993:

Strategische Allianzen und strategische Netzwerke. In:  
Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Zeitschrift für Studium und Forschung  
22,7, München, S. 330-334

Becker, Heinrich 2002:

Von karger Selbsternährung zur Vielfalt der Supermärkte - Ernährung und Wandel ländlicher Ernährungsverhältnisse von 1952 bis zur Gegenwart. In: Gedrich, K. Oltersdorf, U. (Hrsg.): Ernährung und Raum: Regionale und ethnische Ernährungsweisen in Deutschland, Bundesforschungsanstalt für Ernährung, Karlsruhe, S. 31-45

Besch, Michael 1992:

Chancen und Möglichkeiten des zentral-regionalen Marketing. In: Bayrisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Hrsg.), Schule und Beratung, *Heft 4*, Landshut, S. II-8,

Besch, Michael; Hausladen, Helmut 1999:

Regionales Marketing im Agribusiness- Erfolgspotenziale und Problemfelder dargestellt an lokalen Kooperationsprojekten des regionalen Agrarmarketings. In: Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.) Bd. 13, Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln, Frankfurt a.M., S. 4-25

Besch, Michael 2002:

Globalisierung und Regionalisierung in der Ernährung: fast food versus slow food. In: Gedrich, K. , Oltersdorf, U. (Hrsg.): Ernährung und Raum: Regionale und ethnische Ernährungsweisen in Deutschland, Bundesforschungsanstalt für Ernährung, Karlsruhe, S. 9-30

Beyer, R. 1995:

Die Institutionalisierung von Stadtmarketing, *DSSW-Schriften 15*, Bonn

Blotevogel, Hans Heinrich 1995:

Raum. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. Verlag der ARL, Hannover, S. 733-740

Blotevogel, Hans Heinrich 1996:

Auf dem Wege zu einer 'Theorie der Regionalität'. Die Region als Forschungsobjekt der Geographie, In: Region und Regionsbildung in Europa. Konzeptionen der Forschung und empirische Befunde. Wissenschaftliche Konferenz, 10. - 11. Oktober 1995, Siegen, S. 44-68

Brand, Dieter 1990:

Der Transaktionskostenansatz in der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie, Frankfurt am Main

Bratl, Hubert 1996:

Regionen als wirtschaftliche Entwicklungssysteme, Wien

Brombach, Christine 2002:

Essen und Trinken im Familienalltag – eine qualitative Studie. Essen hessische Kinder hessische Kost? In: Gedrich, K. ; Oltersdorf, U. (Hrsg.): Ernährung und Raum: Regionale und ethnische Ernährungsweisen in Deutschland, Bundesforschungsanstalt für Ernährung, Karlsruhe, S. 87 –100

Bühler, Josef 2005:

Regionalmanagement und Regionalmarketing: Die Sehnsucht der Praxis nach Evaluierungskonzepten. In: Jörn-Axel Meyer, Nicolas Dallmann (Hrsg.): Erfolgskontrolle im Standort- und Regionalmarketing. Nutzen für den Mittelstand? Reader zur Tagung in Berlin am 8.4.2005, Josef Eul Verlag, Lohmar-Köln, S. 51-68

Bürkner, H.-J. 1996:

Geographische Grenzraumforschung vor neuen Herausforderungen – Forschungskonzeptionen vor und nach der politischen Wende in Ostmitteleuropa, in: Bürkner, H.-J.; Kowalke (Hrsg.): Geographische Grenzraumforschung im Wandel, Praxis Kultur- und Sozialgeographie Bd 15, Potsdam, S. 1-12

Bürkner, H.-J. 1997:

Euroregionen in Mitteleuropa zwischen Globalisierung und Regionalisierung. In: Eckart, Kowalke, H.-J. (Hrsg.): Die Euroregionen im Osten Deutschlands, Schriftenreihe der Gesellschaft für Deutschlandforschung Bd. 55, Berlin, S. 95-111

Büschken, Joachim 1999:

Virtuelle Unternehmen - die Zukunft? In: Die Betriebswirtschaft Band 59, 06/1999, S. 778-791

Butler, R.W. 1980:

The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution, Implications for Management of Resources. In: Canadian Geographer, 24. Jg., Heft 1

Buß, Eugen 2002:

Regionale Identitätsbildung. Zwischen globaler Dynamik, fortschreitender Europäisierung und regionaler Gegenbewegung. Die Bedeutung für Westfalen. Lit-Verlag. Schriftenreihe der Stiftung Westfalen-Initiative, Band 2

Csigó, Monika 2006:

Institutioneller Wandel durch Lernprozesse. Eine Neo-institutionalistische Perspektive, VS-Verlag, Wiesbaden

Czech, Dieter; Fahnung, Ines; Jürgens, Karin 2002:

Ansatzpunkte für eine regionale Nahrungsmittelversorgung, Gutachten,  
Agrarsoziale Gesellschaft e.V. unter Mitarbeit von Kagerbauer, Andrea, Göttingen

Dietl, Helmut/ Picot, Arnold 1990:

Transaktionskostentheorie. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Beck Verlag,  
Jg. 19, München, S. 178-184

Deckow, Frauke 2006:

Vertrauen durch Kompetenzmarketing. Ein ganzheitlicher Ansatz zur Vermarktung  
von Kontraktgütern. Deutscher Universitätsverlag/GWV Fachverlage GmbH,  
Wiesbaden

Delebarre, Michel 2009:

Grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Europa. In: Lambertz, K.-H. 2010: Die  
Grenzregionen als Labor und Motor kontinentaler Entwicklungen in Europa.  
Bericht und Dokumente des Europarates sowie Reden zur grenzüberschreitenden  
Zusammenarbeit in Europa, Schriften zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit,  
Band 4, Zürich/St. Gallen, S. 216-224

Deutsch-französisch-schweizerische Oberrheinkonferenz, 2010:

Oberrhein, Zahlen und Fakten 2010. Publikation aus Anlass des 12.  
Dreiländerkongresses, Kehl

Deutscher Tourismusverband, 2012:

Tourismus in Deutschland 2011. Zahlen, Daten, Fakten. April 2012, Berlin

Diller, Hermann 2001:

Vahlens großes Marketinglexikon, 2. Auflage, Verlag Vahlen, Stuttgart

Dülme, Oliver 2010:

Regionalmarketing- Regionalmanagement auf Regierungsbezirksebene in Bayern,  
Oberfranken Offensiv- Forum Zukunft Oberfranken e.V., Arbeitsmaterialien zur  
Raumordnung und Raumplanung, Heft 276, Bayreuth

Eckart, K. 1997:

Einführung. In: Eckart, K. ; Kowalke, K.-H.(Hrsg.): Die Euroregionen im Osten  
Deutschlands, Schriftenreihe der Gesellschaft für Deutschlandforschung, Berlin,  
*Bd. 55*, S. 9-12

Ermann, Ulrich 2005:

Regionalprodukte: Vernetzung und Grenzziehungen bei der Regionalisierung von Nahrungsmitteln. Sozialgeographische Bibliothek, Bd 3, Wiesbaden

EUREGIO, 2011:

Unterschiede verbinden, Verschillen verbinden. Zwei Länder. Einzigartige Möglichkeiten. Twee Landen. Unieke mogelijkheden. Euregio, Gronau

EUREGIO, 2012:

EUREGIO 2020. Onze strategie voor morgen / Unsere Strategie für morgen. Euregio, Gronau

Europäischer Parkverbund Lausitz, 2011:

Vier Schönheiten der Lausitz, Von Graf Brühl bis Fürst Pückler, Flyer, Geschäftsstelle Europäischer Parkverbund Lausitz, Cottbus

Euroregion Spree-Neiße-Bober e.V., 1993:

Vertrag über die Gründung der Euroregion Spree-Neiße-Bober zwischen dem „Verein der Gemeinden der Republik Polen Euroregion Spree-Neiße-Bober“ und dem Verein „Euroregion Spree-Neiße-Bober e.V.“ vom 21. September 1993, Euroregion, Guben

Euroregion Spree-Neiße-Bober e.V., 2001:

Gemeinschaftsinitiative INTERREG, Rückblick 1995-99 und Perspektiven, Euroregion, Guben

Euroregion Spree-Neiße-Bober e.V., 2010:

Satzung des eingetragenen Vereins „Euroregion Spree-Neiße-Bober“ in der Fassung vom 28.06.2010, Euroregion, Guben

Europäische Kommission 2001:

Praktisches Handbuch zur grenzübergreifenden Zusammenarbeit, Europäische Kommission, Brüssel

Europäische Kommission 2004:

Im Dienst der Regionen, Amt für amtliche Veröffentlichungen der europäischen Gemeinschaften, Luxemburg

Europäische Kommission 2004:

Mitteilung der Kommission an die Mitgliedstaaten vom 2.9.2004 über die Leitlinien für eine Gemeinschaftsinitiative betreffend die transeuropäische Zusammenarbeit zur Förderung einer harmonischen und ausgewogenen

Entwicklung des europäischen Raums – INTERREG III-, Amtsblatt der Europäischen Kommission (2004/C 226/ 02), Generaldirektion Regionalpolitik, Brüssel

Europäische Kommission 2005:

ELER- Verordnung, EG-Verordnung Nr. 1698/2005 des Rates vom 20.5.2005 über die Förderung der Entwicklung des ländlichen Raumes durch den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raumes (ELER), Amtsblatt der Europäischen Kommission L 277 vom 21.10.2005

Europäische Kommission 2008:

Im Dienst der Regionen. Arbeiten für Regionen. EU-Regionalpolitik 2007-2013, Innovation and Change: Path Dependency or Regional Breakthrough, Economics of Science, Technology and Innovation, Vol. 30, Springer, New York

Forschungsgemeinschaft Urlaub und Reisen e.V., 2012:

RA Reiseanalyse 2012, Auszug aus der Pressekonferenz der Präsentation am 7.3.2012 auf der Internationalen Tourismusbörse in Berlin, Ergänzungen zu den Abbildung im Presstext;  
[http://www.fur.de/fileadmin/user\\_upload/RA\\_2012/ITB2012/RA2012\\_ITB\\_ErsteErgebnisse\\_Handout\\_web.pdf](http://www.fur.de/fileadmin/user_upload/RA_2012/ITB2012/RA2012_ITB_ErsteErgebnisse_Handout_web.pdf), (Stand 30.3.2012)

Freyer, Walter 2007:

Tourismus-Marketing; marktorientiertes Management im Mikro- und Makrobereich der Tourismuswirtschaft, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 5. Auflage, München,

Friedrich, Heike 2001:

Regionalvermarktung landwirtschaftlicher Produkte im Internet – Chancen, Restriktionen, Konzeptionen, ASG-Kleine Reihe, Nr. 63, Göttingen

Friedrich, Jürgen 1990:

Methoden empirischer Sozialforschung, 14. Auflage, Opladen

Gedrich, Kurt; Oltersdorf, Ulrich 2002:

Ernährung und Raum – eine Beziehung mit vielen Facetten. In: Gedrich, K. ; Oltersdorf, U. (Hrsg.): Ernährung und Raum: Regionale und ethnische Ernährungsweisen in Deutschland, Bundesforschungsanstalt für Ernährung, Karlsruhe, S. 3-8

Gemeinsams Technisches Sekretariat, PL-BB 2007-2013, 2007:

Operationelles Programm zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit – Polen



(Wojewodschaft Lubuskie) – Brandenburg 2007-2013 im Rahmen der „Europäischen Territorialen Zusammenarbeit“, 24. Juli, 2007, Zielona Gora/Potsdam

Główny Urząd Statystyczny, 2009:

Budżety Gospodarstw Domowych w 2008 r. – Household Budget Surveys in 2008, Warszawa

Główny Urząd Statystyczny, 2011:

Informacje i Opracowania Statystyczne. Turystyka w 2010 r., Warszawa

Grünwald, Helmut 1995:

Marketing, Kunden finden-Kunden behalten, Renningen-Malmsheim

Habermann, Lutz 2012:

Mündliche Mitteilung über die Aufgaben des Spreewaldvereins, 17.4.2012, Lübben

Hausladen, Helmut 2001:

Regionales Marketing. Ein Marketing-Management-Ansatz für kleinräumige Kooperationsprojekte zur Erzielung regionaler Wettbewerbsvorteile. Wissenschaftsverlag Vauk, Kiel

Hausladen, Helmut 1999:

Regionales Marketing im Agribusiness. Erfolgspotentiale und Problemfelder dargestellt an lokalen Kooperationsprojekten des regionalen Agrarmarketings. In: Innovative Konzepte für das Marketing von Agrarprodukten und Nahrungsmitteln, Landwirtschaftliche Rentenbank, Schriftenreihe, Band 13, Frankfurt am Main, S. 4-25

Honert, S. 1991:

Stadtmarketing in Langenfeld. In: Institut für Landes- und Entwicklungsforschung des Landes NRW (ILS) (Hrsg.), Stadtmarketing in der Diskussion: Fallbeispiele aus NRW, ILS-Schriften, Nr. 56, Duisburg, S. 63-66

Hüser, Annette 1996:

Marketing, Ökologie und ökonomische Theorie. Aufbau von Kaufbarrieren bei ökologischen Produkten durch Marketing. Reihe Marketing und Neue Institutionenökonomik. Gabler Verlag, Wiesbaden

IHK und HWK Cottbus, 2011:

Wirtschaftsentwicklung im Zahlenspiegel 2011/2012. Oktober 2011, Cottbus

IHK und HWK Cottbus, 2011:

Handelsatlas Südbrandenburg 2011, Oktober 2011, Cottbus

INTERREG Sekretariat bei der Euregion Rhein-Waal, 2007:

Grenzregionen gestalten Europa. INTERREG im deutsch-niederländischen Grenzraum. Dezember 2007, Kleve

Jasper, Ulrich 1997:

Eigenständige Regionalentwicklung. Von den Anfängen bis zur Anerkennung. In: Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft-Bauernblatt e.V. (Hrsg.): Leitfaden zur Regionalentwicklung. Mit Beiträgen aus Landwirtschaft, Verarbeitung und Vermarktung, ABL Bauernblatt Verlags-GmbH, Rheda-Wiedenbrück, S. 15-28

Jurczek, P. 1996:

Möglichkeiten und Schwierigkeiten der grenzüberschreitenden Entwicklung sowie Formen der grenzübergreifenden Kooperation im sächsisch-bayrischen Dreiländereck. In: Bürkner, Kowalke (Hrsg.): Geographische Grenzraumforschung im Wandel, Praxis Kultur- und Sozialgeographie, Bd 15, Potsdam, S. 35-42

Kaczmarek, T.; Stryjakiewicz, T. 1997:

Die Formen der sozialen und wirtschaftlichen Aktivität im deutsch-polnischen Grenzgebiet. In: Die Euroregionen im Osten Deutschlands, Schriftenreihe der Gesellschaft für Deutschlandforschung, Bd. 55, Berlin, S. 29-48

Kappelhoff, Peter 1999:

Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke, Arbeitspapier und Vorveröffentlichung; Veröffentlichung. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken, Opladen

Kirchgeorg, Manfred 2002:

Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken. In: Meffert, H.; Burmann, Chr.; Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, Wiesbaden, S. 375-400

Könönen, A. 2004:

Das Zusammenwirken von Landesentwicklung und Euroregionen im deutsch-tschechischen Grenzraum, Schriften zur Raumordnung und Landesplanung, Bd 17, Augsburg/Kaiserslautern

Kowalke, H. 1996:

Themen und Perspektiven der „neuen“ Grenzraumforschung. In: Bürkner,

Kowalke, H. (Hrsg.): Geographische Grenzraumforschung im Wandel, Praxis Kultur- und Sozialgeographie, Bd 15, Potsdam, S. 77-82

Kowalke, H. 1997:

Die neuen Euroregionen an der östlichen Außengrenze der Europäischen Union. In: Eckart, Kowalke, H. (Hrsg.): Die Euroregionen im Osten Deutschlands, Schriftenreihe der Gesellschaft für Deutschlandforschung, Bd. 55, Berlin, S. 13-28

Krzeminski, Adam 2003:

Die schwierige deutsch-polnische Vergangenheitspolitik. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 40-41, S. 3-5

Kuhlmann, F., Schmitz, P.M. (Hrsg.) 2007:

Good Governance in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup

Kullmann, Armin 2004:

Regionalvermarktung von ökologischen Produkten. In: Kullmann, Armin (Hrsg.): Ökologischer Landbau und nachhaltige Regionalentwicklung. Strategien, Erfolge, Probleme, Handlungs- und Forschungsbedarf. Bericht des Instituts für Ländliche Strukturforschung am 11. März 2004, Frankfurt a. M., S. 109-129

Kullmann, Armin 2007:

Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten. Status Quo-Analyse und Optimierungspotentiale. Abschlussbericht zum FuE-Vorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Bundesamt für Naturschutz, BfN-Skripten, Bd 175, Bonn

Kuron, I. 1997:

Stadtmarketing: Chance zur ganzheitlichen Stadtentwicklung. In: Pfaff-Schley, H. (Hrsg.), Stadtmarketing und kommunales Audit, Berlin, S.1-13

Landkreis Spree Neiße 2008:

Imker im Landkreis Spree-Neiße vom 24.4.2008, Mitteilung des Landwirtschaftsamtes, Forst

Lang, Simon 2010:

Der deutsch-französisch-schweizerische Grenzraum am Oberrhein – auf dem Weg zu einer europäischen Metropolregion? Internes Dokument zur Veröffentlichung. In: Prettenthaler-Ziegerhofer, Anita, Kißener, Michael 2011 (Hrsg.):

Zwischenräume. Grenznahe Beziehungen in Europa ab den 1970er Jahren, ,  
Innsbruck, S. 1-23

Lang, Simon 2012:

Mündliche Mitteilung über die Arbeit der Trinationalen Metropolregion Oberrhein  
und Euroregionen vom 4.5.2012

Lambertz, Karl-Heinz 2006:

Erfahrungen aus europäischen Grenzregionen. In: Lambertz, K.H. 2010: Die  
Grenzregionen als Labor und Motor kontinentaler Entwicklungen in Europa.  
Bericht und Dokumente des Europarates sowie Reden zur grenzüberschreitenden  
Zusammenarbeit in Europa, Schriften zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit,  
Band 4, Zürich/St. Gallen, S. 117-122

Lambertz, Karl-Heinz 2007:

Bayrischer Wald-Böhmerwald-Unterer Inn. In: Lambertz, K.-H. 2010: Die  
Grenzregionen als Labor und Motor kontinentaler Entwicklungen in Europa.  
Bericht und Dokumente des Europarates sowie Reden zur grenzüberschreitenden  
Zusammenarbeit in Europa, Schriften zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit,  
Band 4, Zürich/St. Gallen, S. 144-152

Lambertz, Karl-Heinz 2008a:

Grenzüberschreitende Zusammenarbeit als Mehrwert. In: Lambertz, K.-H. 2010:  
Die Grenzregionen als Labor und Motor kontinentaler Entwicklungen in Europa.  
Bericht und Dokumente des Europarates sowie Reden zur grenzüberschreitenden  
Zusammenarbeit in Europa, Schriften zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit,  
Band 4, Zürich/St. Gallen, S. 196-204

Lambertz, Karl-Heinz 2008b:

Netzwerk komplexer Grenzregionen. In: Lambertz, K.-H. 2010: Die Grenzregionen  
als Labor und Motor kontinentaler Entwicklungen in Europa. Bericht und  
Dokumente des Europarates sowie Reden zur grenzüberschreitenden  
Zusammenarbeit in Europa, Schriften zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit,  
Band 4, Zürich/St. Gallen, S. 181-188

Lambertz, Karl-Heinz 2008c:

Regionen, Grenzregionen, Metropolregionen- Wohin steuert das „Europa der  
Regionen“. In: Lambertz, K.-H. 2010: Die Grenzregionen als Labor und Motor  
kontinentaler Entwicklungen in Europa. Bericht und Dokumente des Europarates

sowie Reden zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Europa, Schriften zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, Band 4, Zürich/St. Gallen, S. 189-195

Leitow, Detmar und Jader, Karolina 2005:

Einstellungen und Kaufverhalten bei regionalen Lebensmitteln- Ergebnisse empirischer Untersuchungen in Deutschland und Polen. In: Hagedorn, K., Nagel, J.U., Odening, M. (Hrsg.): Umwelt- und Produktqualität im Agrarbereich, Bd 40 Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup, S. 203-212

Lenz, Susanne 1993:

Berichterstattung über die Bildung von Euroregionen an der deutsch-polnischen Grenze in deutschen Zeitungen. Das Bild der Nachbarn in der deutschen und polnischen Presse des Grenzgebiets. Konferenzdokumentation, 12. - 14. November 1993, Werder/Havel

Lokale Aktionsgruppe Spreewaldverein e.V. 2007:

Gebietsbezogene Lokale Entwicklungsstrategie (GLS), Leader-Region Spreewald Plus, Geschäftsstelle Regionalbüro, Lübben

Lorenz und Reppel, 1999:

Entwicklungsstrategie zur grenzüberschreitenden Vernetzung des Tourismus in der Euroregion Spree-Neiße- Bober, Berlin

Mack, Oliver 2003:

Konfiguration und Koordination von Unternehmungsnetzwerken. Ein allgemeines Netzwerkmodell. Wiesbaden

Maier, J. /Troeger-Weiss, G. 1990:

Marketing in der räumlichen Planung, Akademie für Raumforschung und Landesplanung Hannover, Hannover

Matiaske, Bärbel 2005:

Die Entwicklung funktioneller Lebensmittel in Japan, Deutschland und den USA. In: Gedrich, K.; Karg, G. und Oltersdorf, U. (Hrsg.): Functional Food- Forschung, Entwicklung und Verbraucherakzeptanz, Berichte der Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel, Bd 1, Karlsruhe, S. 9-16

Manschwetus, Uwe 1995:

Regionalmarketing – Marketing als Instrument der Wirtschaftsentwicklung, Deutscher-Universitätsverlag, Wiesbaden

Markus, Kathleen 2012:

Mündliche Mitteilung zum aktuellen Stand der Arbeitskreise in der Euroregion Spree-Neiße-Bober, Guben, 22.3.2012

Mattern, Matthias 2012:

Die Polen kommen. Brandenburgs östlichen Nachbarn haben die Niederländer als Spitzengruppe ausländischer Gäste abgelöst. Artikel aus der Zeitschrift Potsdamer Neueste Nachrichten vom 1.3.2012, Potsdam

Mayer, H.O. 2004:

Interview und schriftliche Befragung, Oldenbourg-Verlag, 2. Auflage, München

Mayring, Phillip 2002:

Einführung in die qualitative Sozialforschung : eine Anleitung zu qualitativem Denken, Beltz-Studium, Erziehung und Bildung, 5. Auflage, Weinheim

Mayring, Phillip 2007:

Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Beltz Verlag, 9. Auflage. Weinheim und Basel

Meyer, Jörn-Axel 1999:

Regionalmarketing. Grundlagen, Konzepte, Anwendung. Verlag Vahlen, München

Meffert, Heribert 1989a:

Städtemarketing – Pflicht oder Kür. In: Planung und Analyse, Jg. 16, S. 273-280

Meffert, Heribert und Frömbing, Simone 1989b:

Regionenmarketing Münsterland, Fallbeispiel zur Segmentierung und Positionierung. In: Haedrich, G.; Kaspar, C.; Klemm, C.; Kreilkamp, E. (Hrsg.): Tourismusmanagement, 3. Auflage, Verlag de Gruyter, S. 777-800

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Koers, Martin 1998:

Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Mit Best-Practice Fallstudien. 2. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden

Meffert, Heribert 1999:

Marktorientierte Unternehmensführung im Wandel. Verlag Gabler, Münster

Meffert, Heribert 2000:

Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte-Instrumente-Praxisbeispiele. 9. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden

Michels, Paul 2002:

Regionalprofile beim Nahrungsmittelkonsum. In: Gedrich, K. Oltersdorf, U.

- (Hrsg.): Ernährung und Raum: Regionale und ethnische Ernährungsweisen in Deutschland, Bundesforschungsanstalt für Ernährung, Karlsruhe, S. 141-156
- Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft des Landes Brandenburg, 2006:  
Brandenburg Regional. Brandenburgische Universitätsdruckerei und Verlagsgesellschaft, Potsdam
- Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft des Landes Brandenburg, 2010:  
Agrarbericht 2010. Brandenburgische Universitätsdruckerei und Verlagsgesellschaft, Potsdam
- Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2000:  
Handlungsempfehlungen zur Entwicklung der touristischen Infrastruktur in der Grenzregion Brandenburg-Polen und zu deren Vermarktung. Bearbeitung durch BTE Tourismusmanagement, Potsdam
- Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2003:  
Halbzeitbewertung INTERREG IIIA 2000-2006, Potsdam
- Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2008:  
Operationelles Programm zur grenzübergreifenden Zusammenarbeit Polen (Wojewodschaft Lubuskie) – Brandenburg 2007-2013 im Rahmen der „Europäischen-Territorialen Zusammenarbeit“, Potsdam
- Müller, K.; Bang, K. 2003:  
Die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf das Handwerk der grenznahen Regionen am Beispiel der Euroregion Spree-Neiße-Bober. Göttinger handwerkswirtschaftliche Studien, Bd 50, Göttingen
- Müller, Martin 2005:  
Informationstransfer im Supply Chain Management. Analyse aus Sicht der Neuen Institutionenökonomie. Deutscher Universitäts-Verlag/GWF Fachverlage GmbH, Wiesbaden
- Müller, W.-H. 1992:  
Territoriales (kommunales und regionales) Marketing, WIBERA-Sonderdruck Nr. 223, Düsseldorf
- Nagel, Alexander-Kenneth 2006:  
Der Bologna-Prozess als Politiknetzwerk: Akteure-Beziehungen-Perspektiven, DUV-Verlag, Wiesbaden

Niejahr, Elisabeth 2007:

Gehetzte Konsumenten. Politiker preisen den mündigen Kunden-doch dem fehlt vor allem die Zeit. Artikel aus der Zeitschrift DIE ZEIT, vom 31.12.2007, S. 25

North, Douglas C. 1988:

Ideology and Political Economic Institutions. Cato Journal 8, S. 15-27

Neus, Werner 2003:

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, Tübingen

Ostdeutscher Sparkassenverband, 2011:

Tourismusbarometer, Jahresbericht 2010, Berlin

Oltersdorf, Ulrich und Ecke, Jasmin 2003:

Entwicklungstendenzen bei Nahrungsmittelnachfrage und ihre Folgen.

Bundesforschungsanstalt für Ernährung. Berichte der Bundesforschungsanstalt für Ernährung BFE-R-03-01, Karlsruhe

Orlich, Ina 2006:

Entwicklung einer Regionalmarke im Landkreis Berchtesgadener Land.

Masterthesis im Lehrgebiet Regionalmanagement. Fakultät Ressourcenmanagement der Universität Göttingen, Göttingen

Pawlowsky, Peter 1994:

Grundlagen der empirischen Kommunikationsforschung, Wissensmanagement in der lernenden Organisation, Paderborn.

Petrat, Anke; Kindervater, Angela; Rippl, Susanne; Boehnke, Klaus 2009:

Transnationale Zivilgesellschaft. Einsichten und Perspektiven aus Städten in Grenzregionen, Frankfurt am Main

Peters, Dirk 2012:

Europäische Territoriale Zusammenarbeit 2014-2020. Informationsveranstaltung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, 9.2.2012, Berlin

Petrick, Ilona 2012:

Mündliche Mitteilung über die Aufgaben der Euroregion Spree-Neiße-Bober, Guben, 22.3.2012

Pfeiffer, Thomas 2000:

Erfolgsbedingungen grenzüberschreitender regionaler Zusammenarbeit. Eine ökonomische Analyse am Beispiel des südlichen Oberrheins und der EUROEGIO Gronau. Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main



Picot, Arnold; Dietl, Helmut, 1990:

Transaktionskostentheorie In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Jg. 19,  
München, S. 178-184,

Pippig, Julia; Gajda, Malgorzata, Pometkova, Dessislava 2007:

Die Regionalpolitik Polens. Vortrag an der Europauniversität Viadrina,  
Frankfurt/Oder

Polska Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007-2013 2007:

Narodowa strategia spójności. (Dt. Nationaler Strategischer Rahmenplan Polens).  
Ministerstwo Rozwoju Regionalnego maj 2007, Warszawa

Prognos 2008, 2008:

Die Lausitz als Energieregion. Studie im Auftrag von Vattenfall Europe  
Mining&Generation, Berlin

Prognos 2010, 2010:

Prognos Zukunftsatlas 2010-Deutschlands Regionen im Zukunftswettbewerb.  
Berlin/Bremen/Düsseldorf

Regionen Aktiv 2006:

Regionen Aktiv. Programm der Bundesrepublik Deutschland. Regionen Aktiv,  
Begleitforschung II, Standpunkte-Papier 12/2006

Roch, I. 1997:

Die Grenzregionen des Freistaates Sachsen: In: Die Euroregionen im Osten  
Deutschlands, Schriftenreihe der Gesellschaft für Deutschlandforschung, Bd. 55,  
Berlin, S. 49-68

Säfken, Anne 1999:

Der Event in Regionen und Städtekooperationen. Ein neuer Ansatz des  
Regionalmarketings? In: Goppel, K., Schaffer, F., Thieme, K. & Troeger-Weiss, G.  
(Hrsg.): Schriften zur Raumordnung und Landesplanung. Selbstverlag, Bd 3,  
Augsburg

Saretzki, Anja, Wilken, Markus, Köhler, Karlheinz 2002:

Lernende Tourismusregionen, Vernetzung als strategischer Erfolgsfaktor kleiner  
und mittlerer Regionen, Lit-Verlag, Münster

Sedlacek, Peter 2003:

Das Regionalmanagement- ein Konzept zwischen Region und Organisation. In:

Schenkoff, Hans Joachim (Hrsg.): Regionalmanagement in der Praxis, Hannover, S. 1-11

Schade, Günter, Liedtke, Dietmar 1995:

Weiterführung der Untersuchungen zur Vermarktung von Spreewaldprodukten im Raum Burg. Studie, Fachgebiet Agrarmarketing & Absatzwirtschaft, Humboldt-Universität zu Berlin, Berlin

Schade, Günter 1997:

Markenbildung bei Lebensmitteln im Europa der Regionen. In: Working Paper der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fachgebiete der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin - Forschung und Praxis im Agrarmarketing, Nr. 40, Berlin, S. 35-41

Schade, Günter 2000:

Produktpolitik. In: Wagner, P. (Hrsg.): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Stuttgart, S. 164-197

Schade, Günter; Liedtke, Dietmar 2000:

Probleme der Regionalvermarktung im Berliner Umland. In: Dachverband Agrarforschung (Hrsg.): Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft – Chancen, Risiken und Bewertung. Bd. 30, Frankfurt/Main, S. 94-104

Schade, Günter 2001:

Regionalmarketingstrategien in Ostdeutschland –Chancen und Risiken für die Landwirtschaft und den ländlichen Raum. In: Agrarsoziale Gesellschaft e.V. (Hrsg.): Landwirtschaft in Ostdeutschland – stabile Strukturen oder mitten im Umbruch. Göttingen, S. 69-84

Schade, Günter; Liedtke, Dietmar 2001:

Regionalmarketingstrategien in Ostdeutschland. In: Ausbildung und Beratung (10), S. 292-297

Schade, Günter; Liedtke, Dietmar; Leitow, Detmar 2003:

Strategien zur Aufwertung lokaler landwirtschaftlicher Erzeugnisse im Regionalentwicklungskonzept. In: Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+: Vermarktung regionaler Produkte. LEADER Seminarbericht Nr.4, S. 9-20

Schade, Günter; Liedtke, Dietmar, Hopf, Christian 2005:

Gutachten zur Auswirkung der Eintragung einer regionalen Dachmarke Lausitz-

Spreewald auf die regionale Dachmarke Spreewald, die Verkehrsregelung des Wirtschaftsraumes Spreewald und das Image der Spreewaldregion, Berlin

Schamp, E.W. 1995:

Die Bildung neuer grenzüberschreitender Regionen im östlichen Mitteleuropa – eine Einführung. In: Neue grenzüberschreitende Regionen im östlichen Mitteleuropa, Frankfurter Wirtschafts- und Sozialgeographische Schriften, Bd. 67, Frankfurt/M, S. 1-18

Schleifer, Petra 2005:

Marketing für functional food. In: Gedrich, K., Karg, G. und Oltersdorf, U. (Hrsg.): Functional Food- Forschung, Entwicklung und Verbraucherakzeptanz, Berichte der Bundesforschungsanstalt für Ernährung und Lebensmittel, Bd 1, Karlsruhe, S. 17-19

Schmitz, K. 2000:

Agrarmarketing: Förderung der regionalen Vermarktung in der kritischen Analyse. Institut für Agribusiness. Agribusiness-Forschung, Band Nr. 12, Gießen

Schwall-Düren, Angelica 2011:

zitiert in Harter Kern und solides Fundament. In: EUREGIO (Hrsg.): EUREGIO INFORM, Gronau/Enschede, S.1

Schnell, Rainer Hill, Paul Bernhard; Esser, Elke 1993:

Methoden der empirischen Sozialforschung, 4. Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag, München

Schnell, Rainer; Hill, Paul Bernhard; Esser, Elke 2005:

Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag, München

Schnell, Rainer; Hill, Paul Bernhard; Esser, Elke 2008:

Methoden der empirischen Sozialforschung. 8. Auflage, Oldenburg Wissenschaftsverlag, München

Schuh, Günther; Friedli, Thomas, Kurr, Michael A. 2005:

Kooperationsmanagement, Wien

Siebert, Holger 2006:

Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Verlag Gabler, Wiesbaden, S. 7-28

Sindel, Ilonka 2011:

Die Regionalbewegung in Deutschland. Vortrag auf der Tagung des

Bundesverbandes der Regionalbewegung e.V. zum 1. bundesweiten Treffen der Regionalvermarktungsinitiativen am 29.06.2011 in Fulda, Fulda

Spiekermann, Uwe 1997:

Rationalisierung als Daueraufgabe. Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel im 20. Jahrhundert. In: Scripta Mercaturae, Bd 31, S. 69-129

Spiekermann, Uwe 2002:

Deutsche Küche – eine Fiktion. Regionale Verzehrsgewohnheiten im 20. Jahrhundert. In: Gedrich, K., Oltersdorf, U. (Hrsg.): Ernährung und Raum: Regionale und ethnische Ernährungsweisen in Deutschland, Bundesforschungsanstalt für Ernährung, Karlsruhe, S. 47-73

Spiekermann, Uwe 2005:

Mixed Diet in Europe. A historical overview. In Elmadfa (Hrsg.): Diet Diversification and Health Promotion, Karger, Wien, S. 11-35

Spiller, A. und Zühlsdorf, A. 2006:

Regionalvermarktung in einer globalisierten Welt-sozio-kulturelle Grenzen und ökonomische Chancen. In: Pfriem, R.; Raabe, T.; Spiller, A. (Hrsg): Ossena-das Unternehmen nachhaltige Ernährungskultur. Marburg, S. 395-427

Statistisches Bundesamt, 2010:

Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 2008 – Aufwendungen privater Haushalte für den Privaten Konsum, Fachserie 15, Heft 5

Steiner, R., Bleicher, A., Gensior, S. 2003:

Die Auswirkungen der EU-Osterweiterung auf Betriebe, Arbeitsmarkt und Qualifizierung in der Region Berlin-Brandenburg; Arbeitsmarktpolitische Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, Band 60; Berlin

Stecker, O., Strecker, O. A., Elles, A., Weschke, H.D., Kliebisch, C. 2010:

Marketing für Lebensmittel und Agrarprodukte, 4. Auflage 2010, DLG Verlagsgesellschaft, Frankfurt a.M.

Stryjakiewicz, T. 1996:

Euroregionen an der deutsch-polnischen Grenze und Probleme der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. In: Bürkner, Kowalke, K.-H. (Hrsg.): Geographische Grenzraumforschung im Wandel, Praxis Kultur-und Sozialgeographie, Bd 15, Potsdam, S. 43-54

Sydow, Jörg 1992:

Strategische Netzwerke, Evolution und Organisation, Wiesbaden

Sydow, Jörg 1995:

Finanzdienstleistungsnetzwerke. Zur Organisation einer ökonomischen Institution des Kontraktgütermarketings. In: Kaas, K.-P. (Hrsg.): Märkte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke- Marketing und Neue Institutionenökonomik. Verlagsgruppe Handelsblatt, Düsseldorf/Frankfurt a.M., S. 139-158

Sydow, Jörg 2006:

Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbünde, Kooperationen und Konstellationen. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen, Verlag Gabler, Wiesbaden, S. 1-6

Sydow, Jörg; Manning, Stephan 2006:

Netzwerke beraten. Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. Wiesbaden

Sydow, Jörg; Manning, Stephan 2009:

Produktion in Netzwerken. München.

Tiberius, Victor 2008:

Prozesse und Dynamik des Netzwerkwandels. Wiesbaden

Tschudi, Hans Martin 2009:

Förderung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit: Ein Einsatz für die demokratische Stabilität in Europa. In: Lambertz, K.-H. 2010: Die Grenzregionen als Labor und Motor kontinentaler Entwicklungen in Europa. Bericht und Dokumente des Europarates sowie Reden zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in Europa, Schriften zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, Band 4, Zürich/St. Gallen, S. 3-104

Tourismus- Marketing Brandenburg (TMB) GmbH, 2012a:

Brandenburg Tourismus im Profil, Potsdam

Trinationale Metropolregion Oberrhein, 2010:

Gründungsdokument zur Gründung der Trinationalen Metropolregion Oberrhein am 9.12.2010, Kehl

Urząd Marszałkowski Województwa Lubuskiego, 2010:

Lebuser Menü; FAPA Fundacja Propuemuow Polsky (Hrsg.): Lista produktow tradycyjnych, Zielona Gora

Urząd Statystyczny Zielona Góra, 2011a:

Warunki życia Lubuszan w 2010 R. Stand 31.12.2010, März 2011, Zielona Góra

Urząd Statystyczny Zielona Góra, 2011b:

Powszechny Spis Rolny 2010. Wyniki Wstępne. Juli 2011, Zielona Góra

Urząd Statystyczny Zielona Góra, 2012:

Bezrobocie – Województwo Lubuskie oraz Berlin i Brandenburgia. Stand 31.12.2011, März 2012, Zielona Góra

Ulbricht, Gottfried 2002:

Werden regionale Produkte vom Verbraucher bevorzugt? Ergebnisse einer Konsumentenbefragung in Berlin. In: Gedrich, K., Oltersdorf, U. (Hrsg.): Ernährung und Raum: Regionale und ethnische Ernährungsweisen in Deutschland, Bundesforschungsanstalt für Ernährung, Karlsruhe, S. 157-166

Van der Lan, I.A.; Van Ittersum, K.; De Cicco, A.; Loseby, M. 2001:

The role of the region of origin and EU certificates of origin in consumer evaluation of food products. In: European Review of Agricultural Economics, Vol. 28(4). S. 451-477.

Weichhart, Peter 2000:

Raumbezogene Identität als Problemstellung der Regionalentwicklung. Arbeitspapier am Institut für Geographie und Angewandte Geoinformatik der Universität Salzburg, Salzburg

Weik, Nicole 2011:

Vorstellung der Planungen zum Regionalsiegel für Regionalvermarktungsinitiativen. Vortrag auf der Tagung des Bundesverbandes der Regionalbewegung e.V. zum 1. bundesweiten Treffen der Regionalvermarktungsinitiativen am 29.06.2011 in Fulda, Fulda

Wittberg, Volker; Vieselmeier, Vanessa 2008:

Strategisches Management: Fallstudie Bionade GmbH. In: Kruse, O.; Wittberg, V.: Fallstudien zur Unternehmensführung; Gabler Verlag, Wiesbaden

Williamson, Oliver 1985:

Die Transaktionskostentheorie, Oxford

Williamson, Oliver 1999:

Public and private bureaucracies. A Transaction Cost Economics Perspective. Journal of Law, Economics, and Organization, Bd 15, *March 1999*, S. 306- 402

Williamson, Oliver 2010:

Transaction Cost Economics. The Natural Progression. American Economic Review, Bd 100, S. 673-690

Wirthgen, B.; Kuhnert, H.; Altmann, M.; Osterloh, J.; Wirthgen, A. 1999:

Die regionale Herkunft von Lebensmitteln und ihre Bedeutung für die Einkaufsentscheidung der Verbraucher- auf der Basis von Verbraucherbefragungen in drei benachbarten Regionen Deutschland. In: Berichte über die Landwirtschaft, Band 77, Stuttgart, S. 243-261

Wirthgen, A 2003:

Regional- und ökologieorientiertes Marketing – Entwicklung einer Marketing-Konzeption für naturschutzgerecht erzeugte Nahrungsmittel aus dem niedersächsischen Elbetal. Hamburg

World Tourism Organization, 2012a:

UNWTO World Tourism Barometer, Vol. 10, *May 2012*, Madrid

Wöhler, Karlheinz 1997:

Marktorientiertes Tourismusmanagement 1, Berlin

Wöhler, Karlheinz 2005:

Methoden zur Erfolgsmessung im Regionalmarketing. In: Meyer, J.-A.; Dallmann, N. (Hrsg.): Erfolgskontrolle im standort- und Regionalmarketing. Nutzen für den Mittelstand? Reader zur Tagung in Berlin am 8.4.2005; Josef EUL Verlag, Lohmar-Köln, S. 69-90

Zeiner, Manfred 2011:

Tourismus im Brandenburg, 2010. *Juni 2011*, Potsdam

Zentes, Joachim 1996:

Grundbegriffe des Marketing, 4. Auflage,

Zimniak, Pawel 2007:

Verlorene Heimat. Zum deutschen Topos in der polnischen Erinnerungskultur nach 1945. In: Gansel, C. (Hrsg.): Gedächtnis und Literatur in den geschlossenen Gesellschaften des Real-Sozialismus zwischen 1945-1989, Berlin

## INTERNET-QUELLEN

Auswärtiges Amt 2011:

Infoservice. [www.auswaertiges-amt.de/www/de/infoservice/download/pdf/dokumente/6-1aq.pdf](http://www.auswaertiges-amt.de/www/de/infoservice/download/pdf/dokumente/6-1aq.pdf) (Stand 1.7.2011)

Arbeitsgemeinschaft Europäischer Grenzregionen 2012:

Mitgliedschaften. [http://www.aebr.eu/en/members/border\\_regions.php](http://www.aebr.eu/en/members/border_regions.php) (Stand 6.6.2012)

Statistisches Bundesamt Deutschland 2011:

Übernachtungen in Beherbergungsstätten und auf Campingplätzen nach Bundesländern. [www.destatis.de](http://www.destatis.de) (Stand 30.3.2012)

Bundesverband der Regionalbewegung e.V. 2012:

Mitgliederschaft 2012. [www.regionalbewegung.de](http://www.regionalbewegung.de) (Stand 4.1.2012)

Dehoga Bundesverband 2012:

Zahlen und Fakten. <http://www.dehoga-bundesverband.de/daten-fakten-trends> (Stand 30.4.2012)

Deutscher Anglerverband, Landesverband Berlin e.V. 2012:

Wir über uns. [http://www.landesanglerverband-berlin.de/46/Wir\\_über\\_uns.html](http://www.landesanglerverband-berlin.de/46/Wir_über_uns.html) (Stand 30.4.2012)

EURES 2012:

Eures in Grenzregionen.  
<http://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=56&acro=eures&lang=de> (Stand 30.4.2012)

Europäische Kommission, 2008:

Arbeiten für die Regionen. EU-Regionalpolitik 2007-2013. Schriftenreihe im Dienst der Regionen der GD Regionalpolitik, Brüssel, KN-76-06-538-C, Januar 2008, [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/presenta/working2008/work\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/working2008/work_de.pdf) (Stand 30.4.2012)

Europäische Kommission 2011:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/archive/faq/q2/index\\_de.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/faq/q2/index_de.htm) (Stand 6.6.2012)

Europäische Kommission 2012:

EVTZ. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=COR/12/10&format=HTML&aged=0&language=DE&guiLanguage=en> (Stand 30.4.2012)

Euroregion Neiße-Nisa-Nysa 2012:

Wirkungsraum, Mitgliedschaften. <http://www.neisse-nisa->



[nysa.org/index.php?id=63&PHPSESSID=ad8331c37287be027dfd8d71b03f6925](http://nysa.org/index.php?id=63&PHPSESSID=ad8331c37287be027dfd8d71b03f6925)  
(Stand 30.4.2012 )

Euroregion Spree-Neiße-Bober e.V. 2012a:

Mitglieder. [http://www.euroregion-snb.de/de/index.php?ber=katalog&pos\\_top=1&pos\\_left=6&hk=1&uk=19&klick=3&tiefe=0](http://www.euroregion-snb.de/de/index.php?ber=katalog&pos_top=1&pos_left=6&hk=1&uk=19&klick=3&tiefe=0) in der Fassung vom 31.12.2008 (Stand 30.4.2012)

Euroregion Spree-Neiße-Bober e.V. 2012b,

Gebiet. [http://www.euroregion-snb.de/images/p\\_karte\\_gross.jpg](http://www.euroregion-snb.de/images/p_karte_gross.jpg) (Stand 30.4.2012)

Euroregion Spree-Neiße-Bober e.V. 2012c:

News. [www.euroregion-snb.de/de/3xcms/layoutmanagmer/popup\\_news.php.nr.122;](http://www.euroregion-snb.de/de/3xcms/layoutmanagmer/popup_news.php.nr.122;nr.171)  
nr. 171 und nr. 173 (Stand 30.4.2012)

Euroregion Pomerania 2012:

Lage und Mitglieder. <http://www.pomerania.net/main.cfm?l=de&rubrik=2&th=5>  
(Stand 30.4.2012)

Gemeinsames Technisches Sekretariat Polen-Brandenburg 2012:

<http://de.plbb.eu/index/?id=0d3180d672e08b4c5312dcdafdf6ef36> (Stand  
30.4.2012)

Internationale Bauausstellung Fürst Pückler Land GmbH in Liquidation 2012:

<http://www.iba-see2010.de> (Stand 1.5.2012)

Landesanglerverband Brandenburg e.V. 2012:

Mitgliederzahlen. <http://www.landesanglerverband-bdg.de> (Stand 30.4.2012)

Regionalbewegung 2012:.

Regionalvermarktungsinitiativen in Deutschland 2011

<http://www.regionalbewegung.de/index.php?id=netzwerk> (Stand 4.1.2012)

Kooperationsgemeinschaft ServiceQualität Deutschland GbR 2012:

Anzahl Service Qualität Betriebe 2011. <http://www.q-deutschland.de/Public/StatisticsCustomer.aspx> (Stand vom 30.4.2012)

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi 2011 :

Rolnictwo ekologiczne w Polsce, 2011. [www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl) (Stand 16.8.2011)

NETTO Supermarkt GmbH und Co OHG 2011:

<http://www.netto.de/internet/nettod/menu/main.nsf> (Stand 16.9.2011)

Ostdeutscher Sparkassenverband 2012:

Tourismuswirtschaft auf Wachstumskurs. <http://www.osv->

[online.de/presse/pressemitteilungen/artikel-anzeige/article/holtmann-tourismuswirtschaft-weiter-auf-wachstumskurs.html](http://online.de/presse/pressemitteilungen/artikel-anzeige/article/holtmann-tourismuswirtschaft-weiter-auf-wachstumskurs.html) (Stand 8.3.2012)

Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi 2011:

[www.minrol.gov.pl](http://www.minrol.gov.pl). (Stand 5.8.2011)

Pro Europa Viadrina e.V. 2012a:

[http://www.euroregion-viadrina.de/cms/front\\_content.php?idart=19&idcat=10&lang=1](http://www.euroregion-viadrina.de/cms/front_content.php?idart=19&idcat=10&lang=1) (Stand 30.4.2012)

Pro Europa Viadrina e.V. 2012b:

[http://www.euroregion-viadrina.de/cms/front\\_content.php?idart=187&idcat=48&lang=1](http://www.euroregion-viadrina.de/cms/front_content.php?idart=187&idcat=48&lang=1) (Stand 30.5.2012)

Service Qualität Deutschland 2012:

Mitgliedsbetriebe 2011. [www.q-deutschland.de](http://www.q-deutschland.de) (Stand 30.4.2012)

Spreewaldverein e. V. 2012 a:

Der Wirtschaftsraum Spreewald. [http://www.spreewaldverein.de/?page\\_id=6](http://www.spreewaldverein.de/?page_id=6) (Stand 30.04.2012)

Spreewaldverein e. V. 2012 b:

Integrierte ländliche Entwicklung (ILE). Was ist ILE/LEADER?  
[http://www.spreewaldverein.de/?page\\_id=14](http://www.spreewaldverein.de/?page_id=14) (Stand 30.04.2012)

Spreewaldverein e. V. 2012 c:.

Dachmarke Spreewald. [http://www.spreewaldverein.de/?page\\_id=10](http://www.spreewaldverein.de/?page_id=10) (Stand 30.04.2012)

Tourismus- Marketing Brandenburg (TMB) GmbH 2012b:

TMB-Info aus dem Monat April 2012, Polen ist die neue Nr. 1 im  
Auslandsmarketing – Interview mit Martin Fennemann. <http://www.tmb-intern.de/tmb-info.html#c20650> (Stand 3.4.2012)

World Tourism Organization 2012b:

Pressemitteilung Tourismuszahlen 7.5.2012. <http://media.unwto.org/en/press-release/2012-05-07/international-tourism-receipts-surpass-us-1-trillion-2011>,  
(Stand 7.5.2012)

Zweckverband Lausitzer Seenland Sachsen 2012:.

Übersicht der Seen - Reisegebiet Lausitzer Seenland.  
<http://www.lausitzerseenland.de/visioncontent/mediendatenbank/120330141537.pdf>  
(Stand 30.4.2012)

## **Anhang 1: Die Leitfragen**

### **Zentrale Leitfragen:**

Welche Faktoren bewirken aus Akteurssicht die Bildung und das kontinuierliche Mitwirken der Unternehmer in Marketinginitiativen in Deutschland und Polen?

Wie hat ein zukunftsorientiertes Regionalmarketing auszusehen, das die Wettbewerbsfähigkeit regionaler Marketinginitiativen im deutschen und im polnischen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober stärkt?

### **Forschungsbereich I: Regionale Marketinginitiativen am Fallbeispiel der Euroregion Spree-Neiße-Bober**

Leitfragenfeld I: Bildung, Organisation und Probleme regionaler Marketinginitiativen

L.I.1: Wie gestalten Unternehmen ihr Marketing ?

L.I.2: Welche Marketinginitiativen sind den Unternehmern bekannt?

L.I.3: Mit welchen Akteuren kooperieren die Unternehmer ?

L.I.4: Wie stellen sich regionale Marketinginitiativen im deutschen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober aus Akteurssicht dar?

L.I.5: Wie stellen sich regionale Marketinginitiativen im polnischen Teil der Euroregion Spree-Neiße-Bober aus Akteurssicht dar?

L.I.6: Welche Organisations-, Informations- und Motivationsschwierigkeiten hemmen die Umsetzung von regionalen Marketinginitiativen in der Euroregion Spree-Neiße-Bober?

### **Forschungsbereich II: Gegenwart und Zukunft von Regionalmarketing in der Euroregion Spree-Neiße-Bober**

Leitfragenfeld II: Potentiale und Perspektiven von Regionalmarketing

L.II.1: Welche Potentiale existieren für branchenübergreifendes, regionales Marketing?

L.II.2.: Unter welchen (organisatorischen) Bedingungen können bestehende, regionale Marketinginitiativen auf die gesamte Euroregion ausgedehnt werden?

L.II.3: Wie hat ein zukunftsfähiges Regionalmarketing auszusehen, welches die Wettbewerbsfähigkeit der Euroregion Spree-Neiße-Bober stärkt?

### **Forschungsbereich III: Transaktionskostendimensionen**

Leitfragenfeld III: Transaktionskosten und Absicherung in regionalen Marketinginitiativen

L.III.1: Inwieweit beeinflussen Faktorspezifität, Häufigkeit und (Verhaltens-) Unsicherheit das Ergebnis regionalen Marketings?

L.<sub>III.2</sub>: Inwieweit können sich die Kooperationspartner gegen Opportunismus absichern?

L.<sub>III.3</sub>: Welche Rolle spielen Vertrauen und Reputation in regionalen Marketinginitiativen?

L.<sub>III.4</sub>: Welchen Einfluss haben marktstrukturelle Transaktionseigenschaften auf die Bildung und den Fortbestand regionaler Marketinginitiativen?

## Anhang 2: Der deutsche Interviewleitfaden

### Zum Unternehmen und zu betrieblicher Zusammenarbeit in der Region

#### Zum Unternehmen:

- Bitte geben Sie einen kurzen Überblick über ihr Unternehmen (Handel, Landwirtschaft, Tourismus, Handwerk)?
- Wie viele Angestellte hat ihr Unternehmen?
- Verkaufen Sie spreewaldtypische Ware?

#### Produktion/Absatz/Logistik/Handel in der Region:

- Wo verkaufen Sie?
- Welche Bedeutung hat für Sie der **Absatz in der Region**?
- Nehmen Sie an regionalen Veranstaltungen wie Festivals, Märkten, Festtagen, Genusswochen, Regionalpräsentationen o.ä. teil?
- Wer veranstaltet diese Aktionen?
- In welcher Lebensphase befindet sich die regionale Produktion (Grafik)?
- Welche **Produkte/Produktgruppen** erhalten Sie/liefern Sie an regionale Kunden/Partner?
- An wen liefern Sie Ihre regionalen Produkte?
- Mit wie vielen regionalen Betrieben arbeiten Sie zusammen?
- Wie suchen Sie Betriebe, mit denen Sie zusammenarbeiten, aus?
- Warum arbeiten Sie mit diesen Betrieben schon lange zusammen?
- Was ist Ihnen bei ihrer regionalen Produktion wichtig?/Worauf legen Sie **wert** im regionalen Handel?
- Bei welchen Produkten gab es/hatten Sie **Probleme** bei der Beschaffung oder Belieferung des regionalen Marktes?
- Gab es Probleme in der Kommunikation mit dem Partner?
- Wie können die Schwierigkeiten in der **Produktion** und in der **Kommunikation** ihrer Ansicht nach verbessert werden?
- Welche Defizite gibt es im Bereich der **regionalen Logistik**?
- Wie können die Schwierigkeiten in der Logistik ihrer Ansicht nach verbessert werden?

- Gibt es Produkte, die Sie gerne regional vermarkten würden, die Sie aber aus organisatorischen Schwierigkeiten nicht vermarkten?
- Wer hilft Ihnen bei organisatorischen Schwierigkeiten?

#### Geschäftsbeziehungen:

- Erhalten Sie von den Kooperationspartnern alle **Informationen**, die sie benötigen?
- Welche Schwierigkeiten gibt es mit den Kooperationspartnern im Hinblick auf die **Qualität** der Ware?
- Wie können die Schwierigkeiten in der Produktion, in der Kommunikation und in der Logistik ihrer Ansicht nach verbessert werden?
- Welche Qualitätskriterien müssen Sie einhalten?
- Hat es Konsequenzen, wenn Sie diese nicht einhalten?
- Was sind für Sie **gute Geschäftspartner** und was sind schlechte?
- Wurden Sie bereits von langfristigen Geschäftspartnern getäuscht oder übervorteilt?
- Welche Konsequenzen haben Sie aus einem solchem Verhalten gezogen?
- Hat der gegebenenfalls stattgefundenen Wechsel von Geschäftspartnern **Kosten** verursacht? Können Sie die Kosten in etwa beziffern?
- Ist der gute Ruf ihrer Gesprächspartner in dieser Hinsicht von Bedeutung?
- Welche Rolle spielt für Sie das **Vertrauen** in ihre Partner?
- Wodurch kann Vertrauen zu Geschäftspartnern gefördert werden? Tun Sie das?

#### **Einschätzung der Perspektiven für regionales Marketing in der Region**

- Welche **Vermarktungsstrategie** verfolgen Sie für Ihren Betrieb?
- Wo wollen Sie in zwei Jahren ihre Vermarktung hinentwickelt haben?
- Welche **regionalen Marketinginitiativen** gibt es hier in ihrem Ort?
- Wer vermarktet den **Spreewald als Region**?
- Kennen Sie den Spreewaldverein? Was macht der?
- Wo sind Potenziale in der Vermarktung der Region?
- Was ist ihre **Vision** vom Spreewald in 10 Jahren?
- Was läuft gut bzw. was sollte bei den Marketingkooperationen besser laufen?
- Ist die Zusammenarbeit lose oder würden Sie von einem Netzwerk sprechen?

- Wie groß ist das **Netzwerk**?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit der Kooperation bislang gemacht?
- Inwieweit wären Sie bereit für die Kooperation Selbständigkeit aufzugeben?
- Verfolgt die Organisation eine erkennbare Strategie im Hinblick auf Produkte, Preise oder Sortiment?  
(Neue Produkte, teure Preise, begrenztes Sortiment, regionales Angebot)
- Welche der folgenden Aussagen treffen auf ihre Kooperationen zu (TABELLE)?

### Einschätzung der Perspektiven für die Euroregion Spree-Neiße-Bober

- Kennen Sie die Euroregion Spree-Neiße-Bober?
- Welche **Aufgaben** hat die Euroregion?
- Von welchen Investitionen in die Region hat Ihr Betrieb bislang profitiert ?
- Welche Faktoren bestimmen den Erfolg der Euroregion?
- Ist die Euroregion ihrer Meinung nach ein **Motor** für die grenzüberschreitende Kooperation zwischen Deutschland und Polen?

### Regionales Marketing und die Euroregion Spree-Neiße-Bober:

- Wollen Sie in die Erschließung des regionalen Marktes auf der anderen Seite der Euroregion in Deutschland/Polen **investieren**?
- Wo liegen die größten Probleme bei der Markterschließung auf der anderen Seite der Grenze in Deutschland/Polen?
- In welcher Form wird die regionale Marketinginitiative von der Euroregion Spree-Neiße-Bober unterstützt?

### Perspektiven für das Regionalmarketing der Euroregion Spree-Neiße-Bober:

- Wie stellt sich die Euroregion ihrer Auffassung nach, nach außen und nach innen dar?
- Wo sehen Sie **Probleme** im Marketing der Euroregion?
- Wo sehen Sie **Potenziale** für das Marketing der Euroregion?
- Wie wird sich nach Ihrer Einschätzung der Tourismus/der Handel/die Landwirtschaft/das Gewerbe in der Euroregion in den nächsten fünf Jahren entwickeln?

- Welchen Anteil an der Entwicklung hat die Geschäftsstelle der Euroregion?
- Welche **Produkte** hat das Regionalmanagement entwickelt?

### Einschätzung der Perspektiven für regionales Marketing in der Region

Forts. (Frage 14): Welche der folgenden Aussagen treffen auf ihre Kooperationen zu ?	Trifft voll zu	Trifft meistens zu	Trifft zu	Trifft z.T. zu	Trifft nie zu
	1	2	3	4	5
<b>Durch die gemeinsame Vermarktung</b>					
... kann ich höhere Preise durchsetzen als als Einzelunternehmen					
... habe ich mehr Einkäufer und Aufkäufer zur Auswahl					
... kann ich Kunden an Partner weiterempfehlen, wenn ich selbst ausgelastet bin					
... bekomme ich Neukunden durch Empfehlung der anderer Partner					
... lohnt sich Qualität wieder					
... hat mein Betrieb Kosten eingespart					
... werden regionale Wertschöpfungskreisläufe für die ganze Region spürbar in Gang gesetzt					
... erhalte ich mehr Informationen über den regionalen Markt					
.. kann ich meine Leistungen durch Verträge absichern lassen					
... habe ich Vorteile in der Vermarktung meines Betriebes					
... kann ich benötigte Waren flexibel und schnell nach Bedarf zukaufen					
... schneller mit meinen Geschäftspartnern kommunizieren					
... habe ich einen besseren Überblick über die Zahl der Urlauber in der Region					
... kann ich mich eher auf meiner Geschäftspartner verlassen					
...trägt die Geschäftsstelle dazu bei, die Verbraucher über die Vorzüge unserer regionalen Herstellung zu informieren					
... folgende <i>sonstige Vorteile</i> ...					



## Anhang 3: Der polnische Interviewleitfaden

### Plan ramowy wywiadu

#### Pytania dotyczące przedsiębiorstw i ich współpracy w regionie

##### Do przedsiębiorstw:

- Proszę podać krótki opis działalności (handel, rolnictwo, turystyka, rzemiosło).
- Ilu pracowników ma Państwa przedsiębiorstwo?
- Czy sprzedają Państwo produkty typowe dla regionu?

##### Produkcja/ zbył/ logistyka/ handel w regionie:

- Jakie znaczenie ma dla Państwa **zbył w regionie**?
- Czy biorą Państwo udział w regionalnych imprezach, tj. festiwale, targi, święta, delektacje, prezentacje regionu itp?
- Kto jest organizatorem tych imprez?
- Jakie **produkty/ grupy produktów** otrzymują/ dostarczają Państwo klientom/ partnerom w regionie?
- Komu dostarczają Państwo swoje regionalne produkty?
- Z iloma regionalnymi zakładami współpracują Państwo?
- Co jest ważne w Państwa regionalnych produktach? Na co kładą Państwo **nacisk** w handlu regionalnym?
- Z jakimi produktami mieli Państwo **problemy** przy zaopatrzeniu go na rynek regionalny?
- Czy wystąpiły jakieś problemy w porozumieniu z partnerami?
- Jak według Państwa problemy przy **produkcji i porozumieniu** mogłyby być rozwiązane?
- Jakie braki są widoczne w zakresie **logistyki regionalnej**?
- Jak według Państwa mogłyby być rozwiązane trudności w logistyce?
- Czy są jakieś regionalne produkty, które mogłyby być zareklamowane, ale które ze względu na trudności organizacyjne nie są rozpowszechniane?
- Kto pomaga Państwu w trudnościach organizacyjnych?

### Stosunki handlowe:

- Czy otrzymują Państwo wszelkie niezbędne **informacje** od swoich partnerów?
- Czy występują jakieś trudności z partnerami w związku z **jakoscia i iloscia** dostarczanych produktów?
- Jak według Państwa mogłyby zostać poprawione trudności w produkcji?
- Jakim kryteriom jakości muszą Państwo odpowiadać?
- Czy pociąga to za sobą jakieś konsekwencje, gdy Państwo się nie trzymają tych kryteriów?
- Kto jest dla Państwa **odpowiednim** bądź nieodpowiednim partnerem handlowym?
- Czy zostali Państwo kiedyś zawiedzeni bądź oszukani przez partnerów handlowych?
- Jakie konsekwencje wyciągneli Państwo z takiego zachowania?
- Czy w takim wypadku zmiana partnera handlowego pociągnęła za sobą **koszty**? Czy mogliby Państwo te koszty mniej więcej wyliczyć?
- Czy dobra opinia Państwa partnerów handlowych ma dla Państwa znaczenie?
- Jak rolę odgrywa dla Państwa zaufanie do Państwa partnerów handlowych?
- W jaki sposób mogłoby jeszcze zostać wzmocnione zaufanie do Państwa partnerów handlowych?

### **Ocena perspektyw marketingu w regionie**

- Za jaką strategią uplasowania się na rynku podążają Państwo?
- W jakim kierunku/ gdzie chcą Państwo w ciągu dwóch lat się zareklamować?
- Jakie regionalne inicjatywy marketingowe są podejmowane w Państwa okolicy?
- W jakim regionie się znajdujemy i jak region jest reklamowany?
- Gdzie tkwią potencjały prezentacji regionu?
- Jaka jest Państwa wizja regionu za 10 lat?
- Co układa się dobrze, a co względnie mogłoby być poprawione we współpracy marketingowej?
- Czy są Państwo całkowicie samodzielni, czy nazwaliby to Państwo siecią?
- Jak duża jest ta sieć?
- Jakie doświadczenia zebrali Państwo w dotychczasowej współpracy?

- Jak dalece byliby Państwo gotowi na zrezygnowanie z samodzielności na rzecz kooperacji?
- Czy ta organizacja postępuje według wyrażonej strategii w związku z produktami, cenami lub asortymentem? (nowe produkty, wyższe ceny, ograniczony asortyment, oferty regionalne).
- Które z następujących stwierdzeń opisują Państwa współpracę? (TABELA)

### Ocena Euroregionu Szprewa-Nysa-Bobr

- Czy znają Państwo Euroregion Szprewa-Nysa-Bobr?
- Jakie **zadania** ma Euroregion?
- Jak do tej pory z jakich inwestycji w regionie profitował już Państwa zakład?
- Jakie czynniki mają wpływ na sukces Euroregionu?
- Czy według Państwa Euroregion jest **siłą napędową** dla transgranicznej współpracy pomiędzy Niemcami i Polską?
- 

### Marketing regionalny a Euroregion Szprewa-Nysa-Bobr:

- Czy **inwestowali** już Państwo w promocję regionalnej marki w Euroregionie?
- Przy czym występują największe problemy w udostępnieniu rynku w Niemczech/Polsce?
- W jaki sposób jest wspierana regionalna inicjatywa marketingowa przez Euroregion Szprewa-Nysa-Bobr?

### Ocena regionalnych perspektyw marketingowych Euroregionu Szprewa-Nysa-Bobr:

- Jak oceniliby Państwo działalność Euroregionu?
- Gdzie widzą Państwo **problemy** w marketingu Euroregionu?
- Gdzie widzą Państwo **potencjały** w marketingu Euroregionu?
- Jak według Państwa oceny rozwinie się turystyka/handel/rolnictwo rzemiosło w Euroregionie w ciągu następnych 5 lat?
- Jaki udział w rozwoju posiada pozycja handlowa Euroregionu?
- Jakie **produkty** regionalne powstały z inicjatywy zarządu regionalnego?

## Ocena perspektyw marketingu w regionie

- Ktore z następujących stwierdzeń opisują Państwa współpracę?
- Jakie stwierdzenia dotyczą Państwa?

Ktore z następujących stwierdzeń opisują Państwa współpracę? Jakie stwierdzenia dotyczą Państwa	dotyczy całkowicie	dotyczy zazwyczaj	dotyczy	dotyczy częściowo	nie dotyczy
	1	2	3	4	5
<b>Poprzez wspólna promocje</b>					
... mogę ustalić wyższe ceny od pojedynczych przedsiębiorstw					
... mam więcej kupców i sprzedawców do wyboru					
... mogę polecać klientom innym partnerom, gdy sam jestem obciążony					
... otrzymuję nowych klientów dzięki rekomendacji partnerów					
... poprawia się jakość					
... mój zakład zaoszczędził na kosztach					
... wyraźnie został wprowadzony obieg regionalnej marki					
... otrzymuję więcej informacji o regionalnej marce					
... mogę zabezpieczyć moją ofertę poprzez umowy					
... mam korzyści przy reklamowaniu mojego zakładu					
... mogę szybciej dokupić konieczne produkty					
... mogę się szybciej komunikować z moimi partnerami					
... mam lepszy dostęp do danych o ilości turystów w regionie					
... mogę bardziej polegać na moich partnerach rynkowych					
... pozycja zakładu prowadzi do tego, że konsumenci są lepiej poinformowani o jakości naszej regionalnej produkcji					
... pozostałe korzyści...					

## **Anhang 4: Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Die Dissertation lag bisher weder in Teilen noch als Ganzes einem Promotionsverfahren zugrunde.

Königs Wusterhausen, den 15.06.2012

Martina Greib